

БИЗНЕС ПУТЬ: NOKIA

Nokia, попросту говоря, самая крутая компания в мире в сфере телекоммуникаций. Практически из ничего Nokia превратилась во всемирную корпорацию с беспрецедентными темпами роста на рынке мобильной связи и глобальных сетей. Nokia – пионер в производстве мобильных телефонов и в настоящее время крупнейший их производитель. Уникальное сочетание высококачественной продукции, мудрой политики распространения и стремительный рост компании превратили мобильный телефон в товар массового потребления. Некогда скромная финская фирма по производству целлюлозно-бумажной продукции, Nokia сейчас – компания, где работает более 60000 человек, имеющая филиалы в 50 странах, заводы – в 10 на трех континентах, а центры исследований и развития – в 14 странах на четырех континентах. Мобильные телефоны Nokia продаются в 130 странах.

К концу 2000 года рост объема продаж достиг 50%, а ожидаемая прибыль возросла до 40%. Как же удастся Nokia продолжать двигаться семимильными шагами на рынке телекоммуникаций, где царит жесточайшая конкуренция? Вот один из секретов – каждый третий сотрудник Nokia работает в секторе исследований и развития. В своей книге «Бизнес путь: Nokia. Секреты самой быстроразвивающейся компании в мире» Тревор Мерриден демонстрирует, каким образом Nokia прошла путь от скромной фирмы по производству бумаги до мирового лидера в сфере телекоммуникаций.

BUSINESS

THE Big Shots

Nokia

WAY

**SECRETS of the World's
Fastest Moving Company**

TREVOR MERRIDEN



CAPSTONE

ТРЕВОР МЕРРИДЕН

Бизнес путь:

НОКИА

**Секреты успеха самой
быстроразвивающейся
компании в мире**



«КРЫЛОВ»

Санкт-Петербург
Издательство «Крылов»
2003

ББК 88
УДК 316.6
М 52

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd
via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any
form or by any means electronic, chemical or mechanical,
including photocopying, any information storage or retrieval
system without a licence or other permission in writing from
the copyright owners.

**Настоящее издание выпускается с разрешения правообладателя —
компании Capstone Publishing Ltd,
и агентства The Susie Adams Rights Agency, Великобритания.**
Строго воспрещается воспроизведение настоящего издания
полностью или частично, в любой форме, включая электронную,
химическую или механическую, ксерокопирование,
использование любых носителей информации,
без письменного разрешения Правообладателя.

First published 2001 by Capstone Publishing, Ltd.

Мерриден Т.
М 52 Бизнес путь: Nokia. Секреты успеха самой быстроразвиваю-
щейся компании в мире. — СПб.: Издательство «Крылов», 2003. —
192 с.
ISBN 5-94371-400-6

«Бизнес путь: Nokia» поможет менеджерам, предпринимателям
или инвесторам извлечь уроки из замечательной истории успеха Nokia.
Эта книга — одновременно вдохновляющая история успеха и бесцен-
ный учебный курс для следующего поколения победителей.

ISBN 1-84112-104-5
ISBN 5-94371-400-6

© Trevor Merriden, 2001
© Издательство «Крылов», 2003

Мелани, с благодарностью за
любовь, терпение и поддерж-
ку в то время, пока писалась
эта книга

◆

СОДЕРЖАНИЕ

◆

ВСТУПЛЕНИЕ	11
Фокус или выбор правильного направления бизнеса	13
Подняться на гребне волны и обойти конкурентов	16
Перемена направления бизнеса	18
Глава 1	
КАК ОБЪЕДИНИТЬ ЛИДЕРСТВО И ХРАБРОСТЬ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ИДЕАЛЬНОГО ВИДЕНИЯ ПУТИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА	21
Корни принципа «лидерство–храбрость» в Nokia	24
Что такое настоящая храбрость?	29
Что такое настоящее лидерство?	34
Как лидерство и храбрость помогают обрести видение правильного пути развития бизнеса	35
Пример первый: Nokia и евро	35
Пример второй: Помогите слаборазвитым странам и самому себе	38
Пример третий: Обязанность заботиться о планете — вот все, что мы получили	40

Глава 2

ЖЕСТОКАЯ БИТВА ЗА ПОТРЕБИТЕЛЯ 43

Все о стиле жизни 46

...а теперь перейдем на личности 50

Потребители безжалостны... 51

Nokia тоже приходится быть жестокой 52

Получим помощь извне 54

Глава 3

УВАЖАЙТЕ ЛИЧНОСТЬ 57

Плоская, как блин 59

Процессы 61

Таланты 64

Система ценностей 66

Этические принципы 72

Глава 4

**ПОСТРОЙТЕ ПРАВИЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ РАБОТЫ
С ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ 75**

Переход к кадровой стратегии мирового класса 77

Обучение — это личное дело каждого 80

Держите все главное под рукой 83

Стандартизация и локализация 84

От стратегии — к действию 87

Прием на работу и сохранение кадров 88

Глава 5

ТОРГОВАЯ МАРКА — ДЛЯ ВСЕХ И КАЖДОГО 91

Путь Nokia: Сегментация рынка 93

Сила торговой марки Nokia 98

Глобализация: Путь Nokia 103

Глава 6

**НЕУСТАННО ВВОДИТЬ НОВШЕСТВА,
БЕСПОЩАДНО СОРЕВНОВАТЬСЯ 109**

Отношения с рекламой	111
Как Nokia перешла от провала к триумфу за такое короткое время?	112
Почему новаторство похоже на игру в оркестре	113
Инновации – это продолжительный процесс... ..	117
Нововведения через дизайн	121

Глава 7

УВАЖАЙТЕ ПОСТАВЩИКОВ 125

Начинаем, думая о завершении	127
Партнерство – путь вперед	132
Опыт бесценен	133

Глава 8

ДАВАЙТЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ ВМЕСТЕ 135

Вступление	137
Объединенные предприятия в области технологии	139
Объединенные предприятия для развития нового рынка	143
Объединенные предприятия для воспроизводства технологических процессов	147
Союзы: на заметку	148

Глава 9

НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ПОДВОДИТЬ ИТОГИ 153

Итоги: вложения в исследования и развитие	155
Итоги: расходы на персонал	157
Итоги: товарооборот и платежи	159
Итоги: финансирование	160
Итоги: проблема сбыта	162

10

BigShots

Обратная сторона медали 164
На острие финансовой бритвы 166

Глава 10

**УЧИТЬСЯ НА УРОКАХ ПРОШЛОГО
И ГОТОВИТЬСЯ К БУДУЩЕМУ:**

БУДЕТ ЛИ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫМ УСПЕХ НОКИА? 169

Все хорошее не может
продолжаться бесконечно, не так ли? 171

ОБ АВТОРЕ 184

ВСТУПЛЕНИЕ

Вы бы хотели воспользоваться опытом чужого успеха, чтобы ваша фирма развивалась более активно? Разумеется, да. И вы не найдете лучшего примера, чем Nokia — мировой лидер в производстве мобильных телефонов, титан европейских и мировых технологий. За свою более чем столетнюю историю — хотя и не без одного-двух кризисных моментов — корпорации Nokia удалось создать собственные успешные методы работы, послужившие основой ее поразительного роста. И это в такой сфере деятельности, которая была признана перспективной всего восемь лет назад.

ФОКУС ИЛИ ВЫБОР ПРАВИЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА

«**Ф**окус» — наверное, самое затертое слово в деловом жаргоне. Говорить о правильном выборе основного направления деятельности кажется совсем просто, но реализовать добрые намерения на практике довольно сложно. Вплоть до начала 1990-х о выборе основного направления бизнеса в Nokia не шло и речи, а ведь *история компании уходит корнями в 1865 год*, когда на юго-востоке Финляндии зародилась лесопромышленная индустрия. Позднее, в 1898-м и в 1912-м, начали свою деятельность две независимые компании — по производству резины и кабеля. Постепенно управление этими тремя компаниями сосредоточилось в руках одной небольшой группы. Окончательное слияние произошло в 1967 году и закончилось созданием весьма громоздкого конгломерата, известного нам сегодня как *корпорация Nokia*. Впрочем, даже тогда было трудно понять, чем все-таки занимается корпорация, поскольку в семидесятые годы в ее деятельности возникло еще несколь-

ко направлений: производство пластмасс, позднее — металлов и изготовление вентиляционных систем. Затем, в 1982 году, Nokia присоединила к себе компанию Finnish Chemicals. В общем, корпорация представляла собой типичный ворох никак не связанных между собой бизнесов.

Семена той компании Nokia, которую мы все знаем, были посеяны только в 1980-х, когда продолжавшая расширяться корпорация сделала еще несколько приобретений, усилив свои позиции на новом рынке телекоммуникаций и бытовой техники. В 1988 году Nokia купила подразделение компании Ericsson, которое занималось базами данных. Эта сделка неожиданно привела к тому, что Nokia стала крупнейшей в Скандинавии компанией в сфере информационных технологий.

В 1990 году Йорма Оллила, нынешний председатель совета директоров Nokia, был назначен руководителем отделения, которое должно было заниматься производством и продажей мобильных телефонов. Если верить интервью, данному им журналу Fortune, Оллила очень быстро оценил перспективы этого бизнеса: «Мое начальство сказало мне буквально следующее: „Мы даем тебе шесть месяцев, чтобы определить, что нам делать с этим бизнесом — продать его или что-нибудь еще“. Через четыре месяца я сказал им: „Нам ни в коем случае не следует продавать его“».

Страстная убежденность Оллилы в перспективности развития именно этого направления бизнеса вскоре получила подтверждение, причем при доволь-

но драматических обстоятельствах. В начале 1990-х, когда из-за глобального спада производства конгломерат был близок к банкротству, двумя его главными «подпорками» оказались именно департаменты телекоммуникаций и мобильной связи. В 1992 году Оллила стал председателем совета директоров — и начались перемены.

В первый же год своего правления Оллила объявил, что главным направлением деятельности компании отныне становятся мобильные телефоны и телекоммуникации. Что еще важнее, он отозвал средства из утративших приоритет направлений. Словом, компания сфокусировалась на одних видах деятельности за счет других. Каков же был результат? Если вы взглянете на схему, отражающую структуру компании в 1988 и 2000 годах, вы увидите, что деятельность, связанная с мобильной связью и телекоммуникациями, расширилась от 10 процентов продаж до размеров всего бизнеса. Вот как это выглядело.

**ПЕРЕМЕНЫ В ВЫБОРЕ
ОСНОВНОГО НАПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕСА NOKIA
МЕЖДУ 1988 И 2000 ГГ.**

Направления бизнеса 1988 г	Процент продаж	Выжили?	Направления бизнеса 2000 г
Строительные материалы	2%	Нет	Системы связи Фиксированные сети
Химикаты	4%	Нет	Сети доступа

Направления бизнеса 1988 г	Процент продаж	Выжили?	Направления бизнеса 2000 г
Машиностроение	4%	Нет	Мобильные базы данных
Электрооборудование	5%	Нет	Тетра-сети и терминалы
Мобильные телефоны	5%	Да	Сети GSM
Телекоммуникации	6%	Да	Высокие технологии
Резина	23%	Нет	Мультимедиа
Информационные системы	9%	Нет	Интернет
Кабели	10%	Нет	Цифровые обмены
Бумага	31%	Нет	Мобильные телефоны
Бытовая техника		Нет	Базовые станции

Решение Оллила оказалось пророческим. **Именно оно позволило компании подняться на гребне волны и обойти конкурентов.**

ПОДНЯТЬСЯ НА ГРЕБНЕ ВОЛНЫ И ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ

Феноменально возросший спрос на мобильные телефоны привел к тому, что *продажи компании с 1995 до 1999 гг. возросли в три раза, прибыли — почти в пять раз, а стоимость акций подскочила невероятно — в 25 раз за акцию.*

Но в отличие от многих находящихся в процессе активного развития компаний Nokia выплачивает хорошие дивиденды (они также возросли примерно в шесть раз), вместо того чтобы просто обещать их выплату в будущем.

НОКИА — ВЫПЛАТА ДИВИДЕНДОВ (УКАЗ. В ЕВРО)

Годы	Продажи	Прибыли	Цена за акцию на бирже Хельсинки в конце года	Дивиденды
1995	6,191	830	7,14	151
1996	6,613	655	11,27	176
1997	8,849	1408	16,31	378
1998	13,326	2456	52,14	586
1999	19,772	3845	180,00	931

Быстрый рост мобильных технологий и стремительное увеличение спроса удивили всех — даже Nokia.

Говорит Nokia

«В 1992 году мы прогнозировали, что к 1999 году будет продано не более 50 миллионов мобильных телефонов по всему миру. Истинная цифра оказалась более 250 миллионов».

*Илкка Пуккила,
директор Nokia Networks*

Теперь прогнозы компании куда смелее — более миллиарда к 2002-му. 2002 год был ознаменован появлением мобильного доступа в Интернет (WAP). Этот стандарт будет способствовать развитию мобильного Интернета и преобразованию мобильного телефона из голосового устройства в средство передачи разнообразной информации, причем акцент будет смещаться именно на второе направление.

Говорит Nokia

«В этом году количество проданных телефонов с услугой WAP — около 30 миллионов — превысит количество проданных ноутбуков».

*Илкка Пуккила,
директор Nokia Networks*

Конечно, можно утверждать, что Nokia оказалась на нужном рынке в нужное время. Но перспективный рынок привлекает множество сильных конкурентов, а Nokia удалось их всех обойти. *Истинная цена компании определяется на фондовой бирже, иногда оценка может оказаться слишком мягкой или, наоборот, жесткой, но никто никогда не скажет, что она необъективна. По оценкам фондовой биржи, с 1995 года стоимость ценных бумаг Nokia на рынке Скандинавии в два раза выше, чем у их главного конкурента – шведской компании Ericsson, и в десять раз выше, чем у американского гиганта Motorola.* Что интересно, именно американский журнал Business Week назвал в 2000 году компанию Nokia мировым лидером в сфере высоких технологий.

**ПЕРЕМЕНА
НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА****Говорит Nokia**

«До последнего времени первыми в сфере мобильной связи были европейские компании, лидерами в продаже бытовой техники — японцы, а в интернет-технологиях — американцы. Возникает вопрос: кто займет первое место в общем зачете? Это новая игра, и в нее вступаем мы».

*Матти Алахухта,
президент Nokia Mobile Phones*

Цитата Матти Алахухта с легкостью резюмирует многочисленные причины удивительного успеха Nokia. Осознание постоянной необходимости перемен подтолкнуло Nokia к поиску и разработке новых рынков. Этот поиск нового иллюстрирует впечатляющий список «первых мест». Насколько мы можем заметить, акцент делался на совершенствование дизайна и технические инновации. Уверенность Оллилы в том, что мобильный телефон станет товаром массового потребления, требовала создания бренда. Массовый потребитель любит бренды и охотно их покупает, особенно новые бренды. Компания, занятая в сфере высоких технологий, была вынуждена стать инновационной — с комплексным подходом к новому продукту.

«ПЕРВЫЕ МЕСТА» NOKIA

- | | |
|------|---|
| 1992 | Серия Nokia 100 — первое семейство мобильных телефонов для всех аналоговых сетей. |
| 1992 | Nokia 1011 — первый цифровой мобильный телефон для сетей GSM |
| 1994 | Серия Nokia 2100 — первые мобильные телефоны с базой данных, возможностью отправлять факсы и SMS |
| 1996 | Nokia 2000 Коммуникатор — первый компактный телефон «все в одном»: телефон, факс, календарь, электронная почта и Интернет |
| 1997 | Nokia 8001 — первый телефон с динамическим меню, поддерживающим SMS |
| 1997 | Nokia 3810 — первый мобильный телефон, созданный специально для азиатских потребителей, с графическим дисплеем и меню на азиатских языках |
| 1997 | Сотовый карточный телефон Nokia — компьютерная карта со встроенным мобильным телефоном GSM для приема голосовых и прочих сообщений на ноутбук |

- | | |
|------|--|
| 1998 | Серия Nokia 5100 — первый мобильный телефон со съемной декоративной панелью |
| 1998 | Nokia 9110 Коммуникатор — первый мобильный терминал, поддерживающий беспроводную передачу изображений |
| 1999 | Nokia 7110 — первый мобильный телефон, поддерживающий протокол WAP 1.1, дающий доступ к мобильному Интернету |
| 1999 | Nokia 8210 — первый телефон, разработанный и запущенный в продажу при участии индустрии моды |

Сейчас компания на пороге следующего витка инноваций. Чтобы сохранить свои позиции на мировом рынке, Nokia придется совершить еще одну революцию и создать оборудование третьего поколения, в котором соединятся все направления мобильных технологий.

Даже если вы считаете, что Nokia повезло оказаться на быстроразвивающемся рынке, никакой удачей не объясняется решение бросить все силы и средства на один фронт — мобильный Интернет. И последовательное успешное вытеснение с рынка конкурентов тоже не объясняется удачным стечением обстоятельств. На протяжении всей своей истории Nokia учится на своих ошибках и делает выводы. Эти выводы будут подробно рассмотрены в следующих главах.

Поговорив с людьми, работающими в Nokia либо имеющими к ней отношение, я получил различные дополнительные сведения относительно предмета нашего исследования. Поскольку они не обязательно исходят из одного источника, я назвал их *комментариями*.

◆
Глава 1

**КАК ОБЪЕДИНИТЬ
ЛИДЕРСТВО И ХРАБРОСТЬ,
ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ
ИДЕАЛЬНОГО ВИДЕНИЯ
ПУТИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**



Если вы понимаете, что в Nokia подразумевают под лидерством — значит, вы обнаружили главную движущую силу ее бизнеса. Принцип лидерства с точки зрения Nokia — это гораздо больше, чем просто стремление занять ведущие позиции на рынке или авторитарный стиль руководства компанией. Сотрудники Nokia хотят вести в игре на каждом этапе работы. Они добиваются этого, четко ставя цели и тут же вырабатывая конкретные методы их достижения, а затем идут на риск, если ситуация того требует. В Nokia это сочетание лидерства и готовности пойти на риск создает эффект безупречного видения. Нам представляется, что этот принцип пригодился бы любой другой компании.

Слово «лидерство» употребляется в Nokia чаще всего. Разумеется, Nokia желает лидировать на рынке. Но, возразите вы, какая компания этого не хочет? Поэтому, когда мы заводим речь о лидерстве относительно Nokia, разговор идет немного о другом. Понять, что это «другое», значит найти основную движущую силу Nokia.

Лидерство в Nokia означает лидерство широкого круга людей, лично заинтересованных в процветании бизнеса компании. Сюда входят не только ее служащие, но и держатели акций, поставщики, рабочие и последними — но определенно не по значению — покупатели. По всем своим признакам и целям это типичная демократическая модель устройства компании, столь любимая в организациях наподобие Tomorrow's Company.

Критики скажут, что демократическая модель — это не более чем оторванный от жизни идеал, и кое в чем они будут правы. Эта модель не нова, и ни один служащий Nokia не осмелится заявить, что

она — изобретение их компании. Тем не менее, пока другие организации играют в демократию и пытаются вызвать у каждого служащего личную заинтересованность в результатах его труда, *Nokia* — единственная компания, которая успешно применяет демократическую модель на практике.

Чтобы найти этому объяснение, давайте посмотрим, как сформировалось в *Nokia* нынешнее представление о лидерстве.

КОРНИ ПРИНЦИПА «ЛИДЕРСТВО—ХРАБРОСТЬ» В NOKIA

Что для вас символизируют 80-е годы? Рональд Рейган, Маргарет Тэтчер, Новые Романтики и стильные молодые люди, разговаривающие на улице по мобильному телефону величиной с кирпич. Далее мы перемещаемся в 1990-е. И что видим там? Клинтон и Блэр, стиль гранж и аккуратные, миниатюрные мобильные телефоны. Политики и кинозвезды только-только вступают в новое столетие, а мобильные телефоны становятся все меньше, получают доступ в Интернет (WAP), приобретают разнообразные формы, цвета и мелодии звонков (одни более раздражающие, другие менее). Эволюция мобильных телефонов поразительна. Это отличный продукт, самой природой созданный, чтобы угодить всем вкусам. *Nokia* всегда на шаг впереди прочих в стремлении предугадать нужды покупателей, и нам важно понять, как ей это удается.

Но для этого нам сначала следует обратиться к рискованным решениям, принятым руководством Nokia в начале 90-х. Любой дурак может заработать много денег, имея хороший товар на продажу. При наличии удачной бизнес-стратегии мало-мальски умный человек сумеет сделать так, чтобы благоприятные времена протянулись чуть дольше. Но только настоящий мудрец умеет достигать успеха долго и регулярно. В этой главе мы попытаемся показать читателю, что Nokia не просто удачливая компания, вписавшаяся в перспективный рынок, а относится именно к последней описанной нами категории.

Мы проследим начало бурного развития Nokia с 1992 года, когда возглавивший совет директоров бывший директор одного из филиалов *Йорма Оллила* объявил, что компанию ожидают радикальные перемены. Многие директора 90-х годов пытались проделать то же самое с различной степенью успеха. Слово «фокус» стало расхожим в корпоративной политике всего мира. Оно означало, что директора намерены *сфокусировать все интересы компании на одном, главном направлении бизнеса и отсечь остальные, непрофилирующие*.

Оллила хотел того же — бросить все силы на одно направление бизнеса, но с принципиальным различием. Он хотел, чтобы Nokia *сфокусировалась на бизнесе, который не был прежде основным*.

Оллила решил, что Nokia будет впредь развиваться в сфере *телекоммуникаций*. Это был радикаль-

ный шаг – в 1986 году только 15% средств компании вкладывалось в эту отрасль бизнеса, и в начале 1990-х Nokia все еще оставалась разрозненным конгломератом предприятий, которые занимались буквально всем – от резины до технологий мобильной связи.

Почему Оллила пошел на такой риск? Отчасти он опирался на собственную интуицию, а отчасти – на слова своего бывшего шефа и наставника. Бизнес-стратегия Оллилы была основана на стратегии *Кайри Кайрамо*, человека, который принял его на работу в Nokia в 1984 году. Кайрамо был исполнительным директором Nokia и мечтал преобразовать компанию в производителя электроники. Но Кайрамо так и не реализовал свои замыслы. Он покончил с собой в 1988 году, и Оллила занял его место. Через четыре года Оллила стал председателем совета директоров, и когда он занял эту должность, его перспективы выглядели довольно мрачно. Компания балансировала на краю банкротства, экономика Финляндии переживала спад, главным образом из-за распада и экономического коллапса Советского Союза, ее основного торгового партнера. В то время ни одна компания страны не отваживалась принимать решения, содержащие в себе хотя бы минимальный риск. Хотя результаты деятельности Оллилы сейчас бесспорны, десять лет назад ситуация была иной. Станет ли Nokia электронной фирмой или компанией по производству резины, не имеет никакого значения, считали тогда многие. В тисках

катастрофического спада производства лучше вообще оставить мысли о «фокусе» и сосредоточиться на том, чтобы уберечь компанию от дальнейшего расползания и дезинтеграции.

Комментарий: тема — видение

Питер Дракер утверждал, что любая преуспевающая компания на каком-либо этапе возглавлялась человеком, который в нужный момент не побоялся идти на риск. Также он добавил, что продолжительный успех зависит от способности руководства пересмотреть это рискованное решение — и набраться смелости сменить курс, прежде чем ситуация переменится к худшему.

Оллила и его команда решили рискнуть. Первым их шагом была неслыханная либерализация рынка телекоммуникаций, на которую в то время отважилось не много компаний. Они положили начало развитию *Всемирной мобильной сети (GSM)* как базовому средству международной коммуникации. Таким образом, в начале 1990-х Nokia неожиданно оказалась обладательницей не имеющего аналогов продукта в самый подходящий для этого момент. Конкурентов у нее тогда не было. Некоторое время Nokia вкладывала огромные суммы в исследования и развитие GSM. Убедившись, что новый продукт имеет колоссальный потенциал, Оллила принял дальновидное решение: инвестировать огромные средства в инновации и разработку дизайна продукции. Это означало, что продукт потенциально мог продаваться по всему миру.

После этого Оллила распродал остальные части бизнеса и сосредоточился исключительно на мобильных технологиях. То, как он это совершил, показывает, что подход Оллилы к определению приоритетных направлений не был, что называется, черно-белым. Оллила знал, что многие направления бизнеса, которые предназначались к продаже, были весьма доходными на протяжении многих лет. Таким образом, прежде, чем продать какой-либо бизнес, он направлял туда менеджеров своей новой команды, чтобы извлечь уроки из успешного опыта развития этого бизнеса. Он хотел быть уверенным, что не пропустит ни один полезный урок или деловой опыт, который впоследствии можно было бы применить в обновленной Nokia. Это привело к открытию и последующему формированию *Пути Nokia*, о котором речь пойдет дальше.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ О NOKIA

Nokia включает в себя три бизнес-группы: Nokia Networks (сети Nokia), Nokia Mobile Phones (мобильные телефоны Nokia) и Nokia Communication Products (средства связи Nokia). Кроме того, в систему входят подразделения Nokia Ventures Organisation (организация, определяющая стратегию развития) и Nokia Research Center (исследовательский центр Nokia). Nokia Networks разрабатывает и создает инфраструктуру для таких категорий покупателей, как операторы компьютерных и мобильных сетей и интернет-провайдеры. Также она занимается системным администрированием и интеграцией систем. Nokia Mobile

Phones — это крупнейший в мире производитель мобильных телефонов, которому принадлежат девять фабрик на трех континентах и торговые сети более чем в 130 странах. Nokia Communication Products имеет два подразделения: Nokia Multimedia Terminals, которое специализируется на цифровых терминалах для интерактивных мультимедийных приложений, и Nokia Display Products, производящее продвинутые цифровые дисплеи для компьютеров и серверов. Nokia Ventures Organisation работает с деловыми партнерами, чтобы исследовать и осваивать новые сферы бизнеса и, среди прочего, пробиваться в такие области, которые выходят за пределы трех основных направлений деятельности Nokia. Nokia Research Center взаимодействует со всеми отделениями Nokia, разрабатывая новые технологии и новые бизнес-концепции и исследуя возможность их применения в продвижении того или иного продукта. В 1999 году 67% от суммы почти в 20 миллиардов евро прибыли поступило от продажи мобильных телефонов, 29% — от Nokia Networks и 4% — от оставшихся четырех остальных направлений.

ЧТО ТАКОЕ НАСТОЯЩАЯ ХРАБРОСТЬ?

Как поступает игрок в гольф, если он (или она) теряет доверие в отдельно взятом клубе? Часто несколько неудачных ударов клюшкой вызывают у игрока страх или даже ожидание неудачи. Такой страх поражения иногда увеличивает шансы потерпеть неудачу. Из-за этого опытный гольфист покидает клуб. Распространите этот принцип на все клубы, и в ито-

ге единственным клубом, в котором вы будете состоять, станет клуб вашей собственной клюшки. В этом клубе вы никогда не осрамитесь и никто не будет ожидать от вас мощного удара. Любая организация, которая неосознанно или намеренно развивает культуру вины и страха, рискует оказаться в ситуации, когда сотрудники будут играть только в компании со своими клюшками.

Философия храбрости Nokia основывается на искоренении любого рода страха перед неудачей. Свидетельства тому можно обнаружить в исследовательских центрах и центрах развития фирмы Nokia. Компания полностью осознает, что *инновации и лидерство означают разработку областей исследования, которые иногда оказываются тупиковыми*: запускается и закрывается множество проектов, которые не приносят ощутимого результата для основной линии компании. Что грозит менеджеру проекта, если его эксперименты признают бесперспективными? Ничего. Разве что ему предложат заняться чем-нибудь другим. *За неудачи никого не увольняют.*

КТО ТАКОЙ ЙОРМА?

Йорме Оллиле 50 лет. Он председатель правления, исполнительный директор и председатель совета директоров. Он занимал посты президента и исполнительного директора до 1999 года. Оллила учился в Университете Хельсинки и впервые ощутил вкус лидерства в тот период, когда в середине 1970-х стал председателем Союза финских сту-

дентов. После семи лет практики в Citybank он быстро поднялся к вершинам правления Nokia. В Финляндии Оллилу считают национальным героем: он заседает в правлении пяти компаний и был членом правления еще нескольких. Также он занимался менеджментом многих производственных объединений и других официальных организаций Финляндии, возглавлял Университет технологии Хельсинки. Правительства пяти различных стран удостоили его официальных почестей. Оллила простой человек, живет в скромном доме в пригороде Хельсинки. У него на даче «удобства снаружи», собственноручно построенный им туалет.

Комментарий: чувство вины

Избавиться от стереотипов «культуры порицаний» — сказать это легче, чем сделать. Если вы прислушаетесь, как люди говорят о своем бизнесе и о своих коллегах, вы легко почувствуете, что за их словами стоят страх и поиск козла отпущения. Принять свободную от упреков культуру попросту означает рассматривать вещи с точки зрения политической корректности. Культура, свободная от упреков, обычно избегает обидных слов и предпочитает осторожность в речи. Это означает опору на систему поощрений, которая убеждает людей, что они занимаются нужным делом на должном уровне мастерства и подготовки.

Такая свободная от упреков культура поощряет людей пробовать все. Например, Nokia разработала «Коммуникатор» — революционный продукт, который, впрочем, не приносил высокой прибыли на стадии разработки. Это был один из множества пер-

вых приборов Nokia, построенный по принципу «все в одном»: телефон, факс, календарь и Интернет «на ладони». Nokia потратила деньги, и на первых порах фирме пришлось изрядно потрудиться, чтобы отбить хотя бы малую часть вложенных средств. Но в конце концов она оказалась в первом ряду на рынке производителей универсальных электронных устройств. Когда *Пекку Ала Пиетилла*, президента Nokia, спросили, теряла ли Nokia когда-либо дух предпринимательства, он привел «Коммуникатор» как пример продукта, который потребовал огромных инвестиций. «Мне даже трудно представить себе, сколько мы потратили на „Коммуникатор“», — сказал он.

Говорят другие

Молодые должны осознавать границы своих возможностей, чтобы переступить их и убедиться, что они поступили правильно.

Председатель компании FTSE 100

Смелость в ситуации с «Коммуникатором» связана со свободой действий. Линдсей Брук, начальник отдела кадров, утверждает, что менеджер, занимавшийся «Коммуникатором», на самом деле не имел разрешения развивать этот проект. В таком разрешении он не нуждался. Сотрудники Nokia обладают свободой действий. Это значит, что запускается множество проектов. Если их все же приходится прекратить, то никто не начинает «охоту на ведьм» среди менеджеров и никому не делают выговоры.

Осуществление стратегии «не искать виноватых» создает в организации свободную от упреков культуру труда и распространяет дух храбрости по всей организации. Один менеджер Nokia запустил проект, требовавший длительных и дорогих исследований, и продолжал работать над ним около двух лет. Потратив большое количество ресурсов, он понял, что проект не согласуется с текущей корпоративной стратегией. Если в других компаниях он продолжал бы нянчиться со своим чадом, то в Nokia, защищенный уважением фирмы к ценности индивидуума, он закрыл проект и объяснил правлению, что проект не вписывался в стратегию фирмы.

Другой пример. Менеджер, занимавшийся продукцией, предназначенной для рынка США, пришел в правление Nokia, чтобы обсудить целесообразность развития одного из проектов. Он был недоволен качеством отдельных разработок и настоятельно рекомендовал правлению отложить одобрение проекта до тех пор, пока проблемы с качеством не будут решены. Это притормозило осуществление проекта, но стратегически такое решение было правильным. Существует множество других организаций, где менеджер проекта держал бы правление в неведении, уверенный в том, что большинство менеджеров на его месте продолжало бы развивать проект до тех пор, пока проблемы с качеством не стали бы очевидными.

Такая храбрость (назовем ее *откровенностью без страха порицания*) на всех уровнях помогает менед-

жерам Nokia найти правильный баланс между долгими раздумьями и мгновенными решениями, что выгодно каждому в организации.

ЧТО ТАКОЕ НАСТОЯЩЕЕ ЛИДЕРСТВО?

Храбрость — одна из черт лидера, но каким должен быть стиль лидерства? *Стиль лидерства Nokia характеризуется своей гибкостью.* Все признают, что иногда необходима сильная рука, а иногда — поиски согласия. Если в одной из стран, где расположен ваш завод, вспыхивает революция или вдруг загорается склад, то нет времени заседать и искать консенсус. Опять же, если вы хотите убедить талантливых инженеров в преимуществах вашей стратегии развития, глупо являться на планерку с мыслью о том, что единственный приемлемый план находится в голове у самого главного из присутствующих. Это пустая трата времени для каждого.

Равновесие состоит в том, чтобы *применять диктаторский подход, когда это необходимо, но при малейшей возможности спрашивать мнения и советов других,* в особенности когда ключ к успеху — побудить у людей осмыслить стратегию фирмы, чтобы обрести целостное видение. В обычаях Nokia объявлять об изменении стратегии группе менеджеров, а затем эта группа немедленно инструктирует нижний уровень о том, какие последствия эти изменения будут иметь для них. Это значит, что *каждый осознает свою вовлеченность в управление компанией,* в то же время понимая,

что окончательные решения иногда нужно принимать очень быстро — такова уж природа бизнеса.

Фил Браун, руководитель отдела маркетинга и продаж Nokia Mobile Phones, рассказывает о том, с какой скоростью проводится эта стратегия через всю структуру менеджмента. Это важно, потому что по такому широкому вопросу, как глобальное информационное сообщество, разные отделы Nokia должны выработать свои собственные версии стратегии. Существуют способы проверки и балансировки (такие, например, как механизм учетных карточек), предназначенные для того, чтобы видеть, соответствуют ли специфические цели нижних уровней компании ее стратегическим целям. Но самым главным в стиле лидерства является то, что *менеджерам разрешается формулировать сообщение о смене стратегии по-своему*. Менеджер должен добиваться результатов, но считается, что именно у него в первую очередь есть преимущество доставить сообщение таким образом, чтобы получить эти результаты.

КАК ЛИДЕРСТВО И ХРАБРОСТЬ ПОМОГАЮТ ОБРЕСТИ ВИДЕНИЕ ПРАВИЛЬНОГО ПУТИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Пример первый: Nokia и евро

Когда финское правительство в 1995 году взяло на себя публичное обязательство обеспечить стране место среди основателей единой европейской валю-

ты, министры осознали, что могут рассчитывать на прямую поддержку со стороны Nokia. Несколько финских компаний, в особенности крупные производители в целлюлозно-бумажной промышленности, на первых порах прохладно относились к евро, а некоторые поступают так и по сей день. Но руководство Nokia никогда не скрывало своего энтузиазма по поводу перехода к единой валюте. Осознавая все плюсы сокращения количества валют в условиях формирования глобального рынка, оно приветствовало переход от марки к евро за четыре с лишним года до ее официального введения в 1999 году.

Nokia посчитала переход к евро коммерчески выгодным, веря в то, что грядущие финансовые выгоды намного превзойдут затраты на приспособление к единой валюте. Такой подход оказался разумным. Четыре из семи крупнейших рынков Nokia – Германия, Италия, Франция и Финляндия – входят в Евроклуб. Более половины годового дохода компания извлекает от продаж в Европе.

Основные усилия Nokia предприняла в 1996 году, создав внутреннюю экспертную комиссию, чтобы проанализировать последствия перехода к евро. На ранней стадии руководители Nokia приняли решение о *быстром, взрывном переходе к новой валюте*. Основанием для этого было то, что колебания внутри компании в течение переходного периода между формальным введением новой валюты и фактическим появлением банкнот и монет евро в Еврозоне повышают потенциальный риск осложнений.

Поэтому стратегия лидерства состоит в том, чтобы иметь смелость сделать гораздо больше необходимого минимума. Руководство было, конечно, главным внутренним центром этих перемен. Пытаясь увлечь за собой людей, оно выпустило буклет компании, в котором объяснялась цель и практические последствия введения новой валюты. Учебные курсы, открывшиеся в начале 1998 года, были ориентированы прежде всего на персонал, задействованный в управлении финансами, и на юристов. Серьезнейшим вызовом стало принятие компьютерной системы, которая единственная была способна работать с евро. До 1999 года Nokia работала с различными расчетными системами в разных странах. Однако появление евро убедило компанию принять единую всемирную систему, способную распознавать новую валюту. Даже при том, что зарплата до конца переходного периода выплачивается в национальной валюте, эта система включает евро наряду с национальной валютой в бланки по зарплате.

Также Nokia проявила инициативу по отношению к своим поставщикам, заказчикам и подрядчикам, побудив их как можно скорее после 1999 года перейти на составление накладных в евро. Nokia, конечно же, не вынуждала своих партнеров по бизнесу переходить на евро. Это было ни к чему. Учитывая авторитет и масштаб компании, едва ли у кого-нибудь вызовет удивление тот факт, что в большинстве случаев Nokia добилась успеха.

**Пример второй:
Помоги слаборазвитым странам
и самому себе**

Лидерство на мировом рынке зависит от достижения большого объема продаж популярных продуктов в развитых странах мира. Это также означает осознание того факта, что ваша продукция требуется кому-то еще. Лучшие компании не только делают свои продукты доступными для потребителей в менее развитых странах, но и из кожи вон лезут, чтобы продемонстрировать свои обязательства перед страной, которой они их продают. Nokia настолько в этом преуспела, что в 1997 году International Media Partners и ING Barings удостоили ее особой награды.

Награда была вручена Йорме Оллиле как исполнительному директору компании, *«имеющей штаб-квартиры во всех развитых странах мира и чье вторжение на рынки наилучшим образом показало, насколько эти рынки содействуют получению взаимной выгоды и доходов, а также обогащают все вовлеченные страны»*.

Говорят другие

«Сегодня успешный бизнес осознает как потенциальную важность, которую могут иметь новые рынки для роста компании, так и роль, которую они играют в развитии мировой экономики. Nokia извлекла выгоду из слияния технологии и сервиса, чтобы вторгнуться в эти новые рынки,

и подала конкурирующим многонациональным корпорациям отличный пример».

*Жак Кемп, председатель
Регионального комитета менеджмента
INC Barings в Европе, Африке
и на Ближнем Востоке*

В сочетании со стационарными телекоммуникациями там, где это возможно, технологии мобильной и сотовой связи обеспечивают страны, не имеющие развитой инфраструктуры, эффективными и современными средствами телекоммуникации. На такую инфраструктуру существует определенный спрос. В большой степени рост Nokia можно объяснить ее присутствием в экономических системах наиболее быстро развивающихся стран мира. Завоевав первенство на этих рынках, Nokia заняла первое место в состязаниях по инновационным технологиям, таким, например, как введение первого интерфейса мобильных телефонов на азиатских языках и установка пользовательских удобств для потребителей из таких стран, как, например, Бразилия, Венгрия и Китай.

Вот еще один исторический пример лидерства, чтобы довершить картину: *на Всемирном форуме лидерства Industry Week Nokia была признана одной из 100 лучших компаний мира*. Она удостоилась этой чести за «свою первостепенную роль на рынке мобильных телефонов, внимание, уделяемое исследованиям и развитию, а также за попытку рационализации действий, направленных на все более глубокое проникновение в мир телекоммуникаций».

**Пример третий:
Обязанность заботиться о планете —
вот все, что мы получили**

Деятельность Nokia в развивающихся странах составляет часть ее политики по *охране окружающей среды*. Зарубежные филиалы Nokia соответствуют таким строгим стандартам, как ISO 9000 и другие, в зависимости от требований конкретной страны.

Говорит Nokia

«Внимание к проблемам окружающей среды является интегральной частью корпоративной культуры Nokia. Наша цель состоит в том, чтобы развивать продвинутое электронные технологии, продукты и услуги, которые не приносят вреда окружающей среде, экономно потребляют энергию и природные ресурсы или даже помогают их сохранить».

«Без границ». Годовой отчет Nokia за 1999 г.

Множество подобных заявлений содержится в других годовых отчетах. (Это немного напоминает клише вроде «наши люди — наше богатство», которое регулярно встречается в годовых отчетах, сообщающих на других страницах о массовых падениях цен за счет сокращения этого самого богатства.)

Инвестиции времени и денег в осуществление экологической политики — вот почему вы склонны доверять Nokia. Вы можете пообщаться с сотрудника-

ми Nokia, большинство из которых там, где это уместно, включают охрану окружающей среды в свои рабочие планы. Вы можете также поговорить с поставщиками Nokia: все они получают консультации и советы от экспертов Nokia, которые помогают им убедиться в том, что их сырье и агрегаты соответствуют экологическим нормативам Nokia.

Наконец, лидерство Nokia в природоохранной сфере вы можете усмотреть в самой логике ее экологической политики. Деятельность Nokia по охране окружающей среды направлена на все аспекты жизненного цикла продукции. Она учитывает экологические последствия сырьевого цикла, производственного процесса, упаковки, а также способы утилизации — такие, например, как безотходное производство. Существует *экологическая программа (DFE – Design for Environment Program)*, цель которой — *минимизировать потребление энергоресурсов и увеличить применение вторсырья*. При всем сказанном все упомянутые экологические задачи Nokia вынуждена решать так, чтобы исключить рост себестоимости продукции или падение качества и удобств эксплуатации изделия.

СПРОСИ СЕБЯ

Вот главные принципы лидерства, которых придерживается Nokia. А как это удается вашей организации?

1. Реальная свобода от «культуры упреков».
2. Политика, направленная на достижение равновесия интересов.

3. Вовлечение каждого сотрудника фирмы в согласование планов ради достижения целей.

4. Завоевывать репутацию честной игры на внешних рынках.

5. Убеждаться, что стратегия вовремя доводится до сведения всех членов организации.

6. Изменять стиль руководства так, чтобы он соответствовал текущей ситуации.

7. Достигать равновесия между финансовыми и другими целями, создавая репутацию экологически чистого производства.

Глава 2

**ЖЕСТОКАЯ БИТВА
ЗА ПОТРЕБИТЕЛЯ**

Nokia преуспевает в удовлетворении нужд потребителей и в предугадывании их будущих запросов. Это удается ей, потому что она думает об их стиле жизни. Следующая глава рассказывает, как это делается.

Множество компаний до сих пор формально не занимается *налаживанием взаимоотношений с потребителем*. Nokia делает это, потому что не только вынуждена, но и хочет этим заниматься. Следующая точка зрения на то, как рассуждают потребители Nokia, высказанная председателем правления Nokia Йормой Оллилой, иллюстрирует это.

Говорит Nokia

«Суть в том, чтобы заставить технологию работать... для создания благ, к обладанию которыми мы все страстно стремимся. В конце дня людей не волнует технология. Они хотят жить богаче, приятней и эффективней. Мы — те, кто осуществляет все это».

*Йорма Оллила,
председатель правления Nokia*

Ключом к полному успеху для Nokia является ее способность сосредоточиться на основных потребностях покупателя. Удержание потребителя и удовлетворение его нужд должны становиться все более важными составляющими любого бизнеса. Выполнение этих условий помогает Nokia порождать у потребителей верность своей торговой марке. В то же время это обеспечивает компанию жизненно важной информацией, позволяющей увеличивать объем продаж и осуществлять маркетинг.

ВСЕ О СТИЛЕ ЖИЗНИ

Первое, о чем следует думать, — это изменяющееся число потребителей. И Nokia, и Ericsson предсказывают, что *количество пользователей мобильных телефонов возрастет с 300 миллионов сегодня до миллиарда в 2003 году*. Но когда мы переходим к конкретным потребителям, щелканье счетчика прекращается. Сколько потребителей, столько и потребностей. Анализ цифр также не дает полного ответа. *Найджел Личфилд*, вице-президент Nokia Mobil Phones в Азии, говорит, что сегментация рынка по различным типам потребителей и дальнейшее производство продуктов в соответствии с их предполагаемыми ожиданиями само по себе недостаточно.

Сегодня жизненные стили — это широкий экран, сидя перед которым человек принимает решение совершить покупку. А стили жизни быстро меняются. Больше недостаточно делить рынки по возрасту, полу и уровню дохода, потому что это ничего не говорит о нуждах потребителя. Эта мысль содержится в приведенном ниже высказывании Личфилда.

Говорит Nokia

«Сотрудники Nokia должны знать, как живут потребители, какова их жизненная позиция, их стиль жизни, поведение и верования... Индивидуальные системы ценностей — вот что мы стремимся понять».

*Найджел Личфилд, вице-президент
Nokia Mobil Phones в Азии*

Учет жизненного стиля стал настолько важной компонентой заботы Nokia о потребителе, потому что это помогает точно определить наступающие изменения в психологии покупателя или узнать, что именно вызывает у потребителя ощущение удовлетворенности. Эффективный учет жизненного стиля означает, что компания в состоянии точно определить изменения в отношении покупателя к своей продукции. «Самое главное, – говорит Личфилд, – это понять, что движет покупателем, определяет его мотивацию и волнует его».

Согласно Личфилду, Nokia стала пионером в применении этого несколько эзотерического подхода. На протяжении нескольких лет, говорит он, Nokia имела достаточно храбрости, чтобы все снова и снова задавать ряд немаловажных вопросов. Это следующие вопросы.

- Почему вы общаетесь?
- В чем, по-вашему, выгода от мобильного телефона?
- Кому вы звоните по мобильному телефону?

Эти вопросы задают для того, чтобы тщательно изучить поведение и потребности покупателя.

Комментарий: главные вопросы

Задавать самые элементарные вопросы о том, почему потребитель поступает именно так, а не иначе, может показаться очевидным путем действия. Однако многим

компаниям не удастся адекватно учитывать психологию, которая стоит за сложным решением совершить покупку. Это особенно верно в сфере новых технологий, где основания для совершения покупки не всегда очевидны. Например, многие молодые люди используют свои мобильные телефоны для текстовых сообщений, однако производители мобильных телефонов не сразу поняли, насколько сильна эта тенденция.

Увеличение числа пользователей мобильных телефонов на 700 миллионов за немногим более чем три года будет сопровождаться огромным ростом количества пользователей, придерживающихся *молодежного стиля*. Вот как говорит об одержимых мобильниками юнцах один раздосадованный финский родитель.

Говорят другие

«Сегодня, чтобы прослыть крутым, надо иметь мобильник. Полный отстой — не иметь его или иметь, но не той марки».

У этих юнцов может быть крутой мобильник, но они не используют все время для того, чтобы звонить. Половина юных пользователей мобильных телефонов оплачивает счета скорее за отправку текстовых сообщений, чем за собственно разговоры как таковые.

Разумеется, юные покупатели неоднородны по своим запросам. Например, серьезно настроенному студенту захочется иметь телефон, совместимый

с портативным компьютером, с которого можно отправлять электронную почту и факсы, в то время как тусовщику может понравиться Nokia 8110 с его крошечной панелью и гладким серебристым корпусом. Подобным же образом потребности молодого покупателя совершенно отличны от запросов пользователя-бизнесмена.

Доминик Строубридж является директором одного из главных конкурентов Nokia – фирмы Motorola. Как и руководители Nokia, Строубридж обладает острым чутьем к влиянию жизненного стиля на выбор покупателя. По его мнению, существует четыре основных жизненных стиля, с которыми следует считаться. У нас есть:

1. Техно-энтузиаст, который сгорает от нетерпения, стремясь заполучить в свои руки «последний писк» технологии.

2. Человек, распоряжающийся временем и информацией, вечно занятый профессионал, который хочет более эффективно использовать свой досуг.

3. Человек, который совершает звонки личного характера, тот, кто просто хочет постоянно поддерживать контакт с семьей и друзьями.

4. Тот, кого волнует социальный статус и стиль; таких мы обычно называем «тусовщиками».

Говорят другие

«На основании этих наблюдений те, кто занимается бизнесом в области мобильных технологий, могут постичь самые глубинные желания потребителей. Технарю нужен

персональный электронный помощник, а тому, кого волнует время и информация, потребуются объединенные средства коммуникации. И чего бы они ни хотели сейчас, в будущем, скорее всего, следует ожидать большего, а не меньшего разнообразия запросов потребителей».

*Доминик Струбридж,
директор Motorola*

...А ТЕПЕРЬ ПЕРЕЙДЕМ НА ЛИЧНОСТИ

Струбридж сделал неплохие наблюдения. Понятие «рынок» теряет ясность, когда мы говорим о мобильных технологиях, а в будущем грядет отнюдь не меньшее, а большее разнообразие. Изучение настроений пользователя показывает, говорит Личфилд, не только то, что прошли те дни, когда изготовители мобильных телефонов могли предложить только один мобильник, отвечающий потребностям всех и каждого. Это рынок, на котором не существует «убийственных» предложений, которые подошли бы всем. Люди разные. Каждый, принимая решение совершить покупку, хочет удовлетворить свои собственные потребности. Nokia считает, что ключ к успеху в удовлетворении потребителя — это *определить различные типы жизненных стилей, а затем пойти навстречу нуждам каждого.*

Так как Nokia серьезно относится к такому критерию, как стиль жизни, она твердо верит в персональный подход к человеческим потребностям. Всем компаниям, включая Nokia, необходимо наладить долгосрочные отношения с теми покупателями, которые у них уже есть, и завоевать новых, а что-

бы сделать это, они должны заниматься нуждами и желаниями покупателя на индивидуальном уровне. Например, *увеличение возможностей для придания телефону индивидуального облика* (скажем, при помощи изменения цвета или звукового сигнала) все более и более становится отличительной чертой продуктов Nokia. *Фрэнк Ньюво* — главный дизайнер Nokia Mobile Phones. Возможности для дизайна, предоставленные новыми технологиями, приводят его в восхищение. Но он добавляет, что система Nokia предохраняет его от чрезмерного увлечения ими.

Говорит Nokia

«Хотя технологии и быстро развиваются, сами по себе они не имеют ценности. Они обретают ценность в контексте удовлетворения человеческих потребностей. Люди должны получать от них реальную выгоду. Вот в чем наша задача: понять, каковы человеческие потребности, и найти новым технологиям такое применение, которое сделало бы жизнь людей лучше... В ближайшем будущем такая тенденция к увеличению возможностей персонализации усилится... Вот почему мы постоянно углубляем наши знания о потребителе».

*Фрэнк Ньюво,
главный дизайнер Nokia Mobile Phones*

ПОТРЕБИТЕЛИ БЕЗЖАЛОСТНЫ...

В наши дни жесток не только мир корпораций. Потребитель еще более безжалостен. Для Nokia правило удовлетворения потребителя номер один звучит так: «Ты всегда в проигрыше». Почему? Потому, что число потребителей растет так быстро, что их вкусы

начинают меняться и становятся более изысканными. Потребитель ожидает, что его нужды будут удовлетворены полностью или даже с лихвой. Потребитель знает, что существует множество различных точек соприкосновения для контакта и взаимодействия в поиске информации об ассортименте имеющихся в продаже изделий. Отношения любой компании, включая Nokia, с потребителем еще никогда не подвергались такому множеству угроз. Покупатели принимают решения, руководствуясь как разумом, так и эмоциями. Они могут легко изменить своей марке ради практической выгоды — и не замедлят сделать это. Недавнее исследование показало, что *повысившиеся требования покупателя* к стоимости продукта являются главным вызовом рынку в 2000 году.

Следующим вызовом после требований покупателя к стоимости продукта в том же обзоре названа *нарастающая эрозия верности потребителя своей марке*. Однако, когда выбор невелик, верность любимой марке играет роль. Верность покупателя Nokia основывается на хорошем обслуживании потребителя и легкой работе по налаживанию взаимоотношений с ним. Чтобы добиться этого, надо посвятить себя этому делу целиком. И разумеется, быть безжалостным...

НОКИА ТОЖЕ ПРИХОДИТСЯ БЫТЬ ЖЕСТОКОЙ

Nokia продолжает задавать вопросы, потому что она не имеет предвзятого мнения о поведении потребителя в момент принятия решения совершить покупку. Число потребителей растет, их жизненные

стили постоянно меняются, а запросы становятся все более изощренными.

Очевидно, вам выгодно знать вашего потребителя и делать так, чтобы он постоянно чувствовал себя счастливым. По мере того как меняются жизненные стили, возникают новые рынки, и секрет состоит в том, чтобы постараться понять сущность нового сегмента рынка, прежде чем вторгнуться на него. К счастью, *один из главных принципов Nokia – убедить потребителя в том, что продукция Nokia сделана по последнему слову техники.* Пекка Ала Пиетила, президент Nokia, говорит, что компания увеличила свою ценность для потребителя за счет огромных затрат на научные исследования. *В Nokia расходы на научные исследования составляют около 10% оборота,* что во многом дало новые преимущества потребителю.

Говорит Nokia

«Людам нравятся новые функции, и важно изобрести их первыми, особенно сегодня, когда 40% продаж — это „обмен с доплатой“».

*Фрэнк Ньюво,
главный дизайнер Nokia Mobile Phones*

Это означает принятие ряда жестких решений о том, какие продукты следует продолжать покупать, а без каких можно обойтись. Для Ала Пиетила и Nokia удовлетворить потребителя главным образом означает отказаться от традиционного производственного цикла и *постоянно обновлять ассортимент.* Таким образом Nokia может предотвратить устаревание продукции и создать ощущение подлинной инновации.

Также немаловажно понять, что из-за распространения культа потребителя как личности появление «убийственного» приложения, которое сделает счастливыми всех, стало невозможным. Лучшее, что может сделать Nokia, это снабдить свои изделия комбинацией *максимального количества различных опций*.

Говорит Nokia

«Не тратьте понапрасну свое время в поисках „убийственных“ приложений. Не существует „убийственных“ приложений глобального или даже местного значения. Все, что мы можем сделать, — это соорудить „убийственный“ коктейль из множества приложений, чтобы дать потребителю максимально широкий выбор „в одном флаконе“».

*Никлас Савандер, вице-президент
Mobile Internet Applications, Nokia Networks*

ПОЛУЧИМ ПОМОЩЬ ИЗВНЕ

Потребители довольны и счастливы и тратят деньги как никогда. *Анализ покупок – это тоже источник информации*. В сочетании с новыми технологиями, которые регистрируют их решения совершить покупку, он дает продавцу возможность понимать и предсказывать поведение потребителя новыми действенными способами. Это позволяет бдительным компаниям проникать в частное жизненное пространство потребителя. Nokia, оценив эффективность использования такой информации, стала рассылать впечатляющие цифры продаж всевозможным розничным торговцам. Это своевременно предоставляет нужную информацию в нужные руки, что позволяет построить прочные взаимоотношения с покупа-

телем, снизить цены и захватить место на рынке. Беспрецедентное знание о покупателе дает возможность создавать целевые и более эффективные маркетинговые программы, лучше обслуживать потребителя. Новейшие технологии связи с потребителем помогают сделать это возможным. Но где их взять?

Ни одна компания, начиная использовать такую информацию, не обладает монополией на абсолютное знание. Nokia никогда не стеснялась прибегать к услугам внешних экспертов в любой сфере своего бизнеса, и менеджмент связей с потребителем не исключение. Поэтому неудивительно, что *Nokia объединилась с ICL в феврале 2000 года*. Две компании создали новую компанию, две трети которой принадлежат ICL и одна треть – Nokia. Совместное предприятие имеет своей целью среди прочего развитие информационных систем и обслуживания для менеджмента связей с потребителем.

ICL – это лондонский филиал, полностью находящийся в собственности Fujitsu. Это компания IT-сервиса, которая занимается разработкой и созданием информационных систем по обслуживанию потребителя в области розничной торговли, финансов, правительственных телекоммуникаций, услуг и туризма. Компания осуществляет операции в более чем 40 странах и насчитывает более 22 000 сотрудников. Совместное предприятие осуществляет потребительские решения, которые вовлекают новые технологии во все аспекты современного бизнеса, помогая Nokia налаживать взаимоотношения не только с конечными потребителями, но также с клиентами, партне-

рами по бизнесу и персоналом. Этот договор стал вехой, которая отмечает значительное расширение существующего сотрудничества между двумя компаниями, которые сейчас очень близки. *Тармо Руосте-нойя*, вице-президент Nokia Information Management, говорит: «Задача Nice-business Solutions Finland Oy состояла в том, чтобы осуществить сервисные решения для электронного бизнеса и связей с покупателем, которые поддерживали бы стратегию Nokia. Nokia выбрала ICL своим партнером, приняв во внимание впечатляющие достижения этой компании в области электронного бизнеса».

СПРОСИ СЕБЯ

Nokia проявляет особое искусство, когда необходимо привлечь новых покупателей. Спросите себя, как действуете вы.

1. Знаете ли вы, кто ваши покупатели и почему они используют вашу продукцию?
2. Знаете ли вы, что именно они покупают?
3. Знаете ли вы, когда они это покупают?
4. Знаете ли вы, что они не покупают и почему?
5. Знаете ли вы что-нибудь о том, как живут ваши покупатели?
6. Предоставляете ли вы вашим сотрудникам средства получения и критического анализа данных о покупателе?
7. Принимаете ли вы во внимание взгляды ваших покупателей, когда разрабатываете продукцию вашей компании?
8. Оказал ли Интернет влияние на ваши способы работы с покупателем?

Глава 3

УВАЖАЙТЕ ЛИЧНОСТЬ

Руководители Nokia утверждают, что их секрет заключается в том способе, которым они побуждают людей к работе. Множество компаний уверяют, что они ценят людей, которые на них работают, однако немногие обладают столь хорошо документированным обоснованием своей стратегии работы с людьми. Эта стратегия известна как *Путь Nokia*.

Говорит Nokia

На вопрос: «В чем секрет Nokia?» — председатель Nokia Йорма Оллила дал почти мистический ответ. «В способе, которым организация достигает духовного единства людей. Как, по-вашему, может ли существовать такое сочетание: меритократия и в то же время среда, где вы можете немного повеселиться, нетрадиционно мыслить, где вам позволено делать ошибки? Это в первую очередь зависит от того, как работает команда менеджеров, от того, как они общаются. Быть может, это политическое мероприятие со множеством скрытых пунктов в повестке дня? Я думаю, что на протяжении нескольких лет, в особенности в 1990-х, мы придерживались культуры, основанной на принципе „долой всю эту чепуху“».

ПЛОСКАЯ, КАК БЛИН

Давайте взглянем, как компании, более традиционные, чем Nokia, организуют *работу с персоналом*. Краеугольным камнем своей политики они делают *команду и контроль*. В общем, немногие менеджеры интересуются вовлечением и личным участием сотрудников.

В наши дни, разумеется, большинство компаний склонны к созданию менее иерархизированных структур, стремясь ставить ударение на максимальной реализации талантов и умений людей. Более «плоские» структуры способствуют большей вовлеченности людей в деловой процесс и на всех уровнях делают акцент на ориентированном на потребителя и деловом подходе. *Иерархическая структура Nokia, учитывая ее масштабы, плоская, как блин.*

Говорит Nokia

«У нас очень „плоская“ организация. Босс босса моего босса — Йорма Оллила. Он — как и любой другой — может пойти и поднять наши учетные карточки в любой момент».

*Фил Браун,
руководитель отдела маркетинга
и продаж Nokia Mobile Phones*

Такая «плоская» структура является необходимым условием эффективного применения метода, при помощи которого Nokia работает с персоналом. Он известен как *Путь Nokia*.

Путь Nokia включает в себя три основных элемента:

1. Рабочие процессы, нацеленные на эффективность действий.
2. Способности сотрудников.
3. Система ценностей Nokia.

Стратегия управляет процессами внутри компании, а затем подвергается тонкой настройке благодаря отдаче, которую главные менеджеры получают от этих процессов. А способности сотрудников и система ценностей Nokia этому способствуют.

ПРОЦЕССЫ

«Плоская», связанная в единую сеть организация позволяет компании поддерживать *быстроту и гибкость в принятии решений*.

Говорит Nokia

«Мы идем на эти конференции и целый день обсуждаем определенный вопрос — например, как глобальное информационное общество влияет на наш бизнес. Но потом (и это главное), на следующий день, мы садимся и работаем в меньших группах, выясняя, какое именно значение имел вчерашний день для стратегии продаж мобильных телефонов в Европе и Африке».

*Фил Браун,
руководитель отдела маркетинга
и продаж Nokia Mobile Phones*

Менеджеры, присутствовавшие на собрании во второй день, о котором говорит Браун, затем идут и излагают данный вопрос в доходчивой для подчиненных форме. Это важно, потому что такую широкую тему, как глобальное информационное общество, Nokia Networks будет рассматривать с точки зрения разработки новых системных протоколов; для

Nokia Ventures это может означать приобретение определенных компаний, а для Nokia Mobiles — нечто совершенно иное.

Менеджерам разрешается излагать эту информацию по-своему, с необходимой быстротой и гибкостью. Как будет доставлено сообщение — это ваше личное дело, но оно должно быть доставлено. В системе Nokia предусмотрены способы проверки и контроля, предназначенные для того, чтобы можно было видеть, преобразуются ли общие цели компании в специфические цели на нижних уровнях. В Nokia инновации воплощаются в конкретные действия. Такая глобальная стратегия выполняется быстро и эффективно.

Комментарий: прием на работу

В процессе приема на работу полезно иметь список характерных черт личности человека, которого компания хотела бы иметь в числе своих сотрудников. Это гарантирует, что менеджеры не просто будут отдавать предпочтение «своим людям», что обычно означает прием на работу тех, кто похож на них самих. Следует помнить, что прием на работу не того человека — одна из самых дорогих ошибок, которую может сделать менеджер.

Вот личные качества, которые требуются от менеджера, чтобы сделать этот процесс успешным: *быстрота, высокая квалификация, открытость, честность, умение работать в команде, скромность, ответственность и полномочность*. Эти свойства личности, утверждает

Nokia, гарантируют не только эффективность действия, но и то, что оно приведет к созданию высококачественных продуктов и услуг, доставляющих удовольствие покупателю. Это, как говорит Nokia, порождает «основанное на ценностях лидерство».

В Nokia мы обнаруживаем системы менеджмента, основанные на серьезном осмыслении процессов. Nokia ищет процессы повсюду. Мы стремимся использовать одни и те же термины и принципы управления процессами во всей компании, чтобы сделать обучение максимально эффективным.

Предположим, что один из сотрудников компании принимает трудное решение. В большинстве компаний то, как принимается решение, является личным делом того, кто его принимает. Он или она осуществляет процесс принятия решения по-своему. В Nokia предпочитают рассматривать *принятие решения как рабочий процесс, а не как привилегию руководства*. Автор осуществляет этот процесс от начала до конца, а потом записывает ход своих мыслей в электронном виде. Впоследствии это решение становится частью учебного курса компании.

Комментарий: делиться идеями

Умение делиться идеями определяет как отношение к бизнесу, так и ход бизнес-процессов. Вы не только должны снабдить менеджеров средствами, при помощи которых они могли бы научить других тому, что узнали сами. Вы должны еще убедить их в том, что это не умалит их роли

в организации. Вы не можете делиться идеями, если не на-строите свою компанию на открытый стиль менеджмента.

Теперь сделайте доступной всем остальным информацию о том, что некто собрался принять решение (а также сам ход его мыслей, которым он пришел к такому заключению). Это сократит время, необходимое кому-нибудь еще, чтобы принять подобное решение. И даже если автор оригинальной идеи переходит в другую организацию, информация остается в компании, а не уходит вместе с ним.

Возможно, все это и выглядит как бюрократический кошмар, однако на самом деле составляет огромный запас коллективной мудрости. Подумайте о том, что нужно Nokia, чтобы применить подобный более просвещенный подход. Мы используем параллельные структуры, вспомогательные силы, чтобы решать более сложные деловые вопросы. Мы требуем гибкости и открытости от любого сотрудника компании — все это часть Пути Nokia.

ТАЛАНТЫ

Nokia принимает как данность, что каждый сотрудник обладает определенными умениями, которые позволяют ему вносить свою лепту в общее дело компании. Эти умения суть то, что дает ему возможность добиться успеха в выполнении своей работы. Таким образом, для определения того, какими способностями в идеале должен обладать человек, чтобы выполнить данную задачу, установите объектив-

ные характеристики данной личности и оцените разницу между идеалом и конкретным человеком. После этого для вас самое время направить свои усилия на его обучение и развитие, чтобы заполнить пробелы и добиться надлежащего уровня компетентности сотрудника. Правильно? Согласно Nokia — неправильно! Это подготовит персонал к работе, которую они выполняют на оборудовании, которое сегодня считается современным. *Nokia концентрирует свое внимание на умениях, которые потребуются в будущем, в не меньшей степени, чем на тех умениях, которые требуются прямо сейчас.*

ФАКТЫ

В 1999 году персонал Nokia насчитывал 51 177 человек (41 091 в 1998 г.). Продуктивность наемных работников такова:

- *сумма продаж на одного сотрудника: 381 920 ЕВРО (324 305 ЕВРО);*
- *сумма прибыли на одного сотрудника: 50 355 ЕВРО (42 588 ЕВРО).*

Соответствующие цифры для главного конкурента — Ericsson — таковы:

- *сумма продаж на одного сотрудника: 239 756 ЕВРО (212 332 ЕВРО);*
- *сумма прибыли на одного сотрудника: 18 802 ЕВРО (21 915 ЕВРО).*

СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ

Говорит Nokia

«Мы обязаны своим успехом тому, что мы доверяем друг другу. В Nokia вас не „отошьют“, если вы попросите помощи у ваших коллег. Командный дух помогает нам оправдывать ожидания покупателя».

Индрик Курсам, Nokia Networks, Финляндия

В 1992 году, когда начался процесс концентрации на считавшемся до той поры второстепенным бизнесе телекоммуникаций, Оллила распродал все прочие предприятия, которые были по-своему весьма преуспевающими. Оллила позаботился о том, чтобы не растерять те ценности, которые привели к успеху этих предприятий, и, прежде чем отказаться от других видов бизнеса, решил извлечь из них полезный опыт. Команда опытных экспертов изучила эти предприятия и пришла к выводу, что их успех обеспечили *четыре основных принципа*.

Таким образом, ценности Nokia – это не какие-нибудь высосанные из пальца пророчества очередного «гуру», но знания, добытые на основе наблюдения реальных бизнес-процессов. Главная ценность из тех, которые были открыты, – это:

· *Уважение к личности*. Nokia принимает во внимание этот принцип как способ избавиться от такой корпоративной политики, которая позволяет менеджерам изо всех сил добиваться достижения целей, которые подходят лично им, но не компании в целом. Другими словами, мы избегаем «охоты на ведьм» и «культуры упреков». Эта ценность отчасти

охраняется повышенным вниманием к индивидуальным ценностям людей, проходящих собеседование перед приемом на работу.

Говорит Nokia

«Сила Nokia заключается в нашей вере в ценность личности вне зависимости от того, является ли он или она наемным работником, партнером по бизнесу или покупателем. Каждый член команды — это личность».

Подход Nokia, «Ценности в действии»

· *Удовлетворение покупателя.* Отношение Nokia к покупателю может быть выражено одной фразой: «*Покупатели – самые важные персоны в Nokia. Не они зависят от Nokia, а Nokia зависит от них. Nokia не существовала бы без своих покупателей*». Подход Nokia состоит в том, чтобы не лениться пройти лишнюю милю на пути к покупателю. Например, менеджер по продажам доставляет первую партию продукции поставщику, скажем, крупному складу. Он приходит туда к моменту прибытия товара и устраивает все так, чтобы главная встреча произошла «на месте». Покупатель чувствует, что Nokia придает важное значение этой первой сделке, и такое повышенное внимание ему льстит. Такое удовлетворение покупателя охватывает как внутренних, так и внешних потребителей.

Комментарий: внутренние потребители

Проблема, которую некоторым компаниям не удается решить, заключается в том, чтобы заставить персонал относиться к внутренним потребителям столь же серьезно, как

и к внешним. До тех пор пока существует такая проблема, дела у организации будут плохи. Это значит, что наряду со всем остальным необходимо иметь такую систему «жалоб и предложений», которая бы угождала как внутренним, так и внешним потребителям.

· Достижения. Усилия сотрудников Nokia направлены на достижение результатов. Чтобы добиться этого, они должны понимать стратегию и цели компании. Все они работают ради достижения специфических и частных целей, поэтому наш девиз таков: «Каждый сотрудник Nokia имеет право знать, чего конкретно от него ждут». Это, в свою очередь, позволяет добиться от персонала ответственности и умения отчитаться за свои действия.

Комментарий: мера успеха

Даже если степень успеха трудно определить количественно, вам нужно сохранять бдительность. До тех пор пока вы не договоритесь о том, как можно точно измерить степень успеха, вы не добьетесь подлинной отчетности сотрудников вашей организации.

Каждый сотрудник Nokia знает, насколько хорошо идут дела у него или у нее и насколько преуспели в выполнении этой конкретной работы другие. У компании есть механизм учетных таблиц, в котором определенное число ключевых показателей успеха (финансовых, личных, коллективных, фирменных) задается как цель для данного конкретного уровня. Команды менеджеров проверяют эти пока-

затели каждый месяц, а потом, что самое главное, данные распространяются по внутренней сети, так что каждый имеет к ним доступ.

Говорит Nokia

«Качество Nokia происходит из понимания личных достоинств людей, которые заботятся друг о друге и стремятся к конструктивной совместной работе. В повседневной жизни Nokia уважение к личности означает открытое общение, честность, взаимное доверие и терпимость».

Подход Nokia, «Ценности в действии»

· *Непрерывное обучение.* В финском языке есть слово, которое лучше всего переводится как «смирение». Nokia считает, что учиться никогда не поздно. Любой процесс и любую деятельность можно осуществлять лучше, если только мы будем учиться друг у друга, сохранять эти знания в компании и делать их доступными для всех. Культура непрерывного обучения имеет два аспекта: это обучение ради прогресса организации и обучение ради индивидуального прогресса. Nokia осознает тот факт, что некоторые корпорации возникали, процветали, а потом в силу какой-нибудь ошибки или, что более вероятно, отставания в некотором отношении погибали. Непрерывное обучение – это способ, при помощи которого Nokia намеревается избежать такой участи.

В Nokia предусмотрены серьезные курсы по введению в должность, в ходе которых разъясняется

система ценностей компании. Новички играют в игры, основанные на ценностях, им рассказывают истории войн корпораций. Во время годового испытательного срока каждый сотрудник отвечает на вопросы о своих основанных на ценностях поступках. *Линдсей Брукс*, менеджер Nokia Mobile Phones (UK) по людским ресурсам, говорит: «У каждого есть свобода действия, и главное — это доверие. Ограничения задаются только ценностями».

Говорит Nokia

«Nokia — это организация, в которой личность наделена большой ответственностью и свободой, чтобы принимать независимые решения. Это, в свою очередь, дает компании возможность быстрого реагирования и гибкого обслуживания покупателей».

*Подход Nokia,
«Ценности в действии»*

Как же в таком случае быть с некомпетентностью, если ценности имеют такое важное значение для уважения к личности? Опять же выручают ценности. Уважение к личности подразумевает открытость, стремление поднимать острые вопросы, а не затушевывать их. Едва ли возможно уважение к личности в ситуации, когда люди вынуждены бороться, чтобы преуспеть. Nokia считает, что если некоторые личности интерпретируют ценности в духе «я могу делать, что захочу», то это потенциальная проблема с ценностями. Но в результате, кажется, оно того стоит, когда требуется поддержать дух предпринимательства.

Комментарий: система поощрений

Для члена коллектива (скажем, коллектива продавцов) нет ничего более обескураживающего, чем видеть, как кого-нибудь из коллег поощряют, в то время как результат деятельности всего коллектива невелик. Многие менеджеры закрывают на это глаза, если чувствуют, что работник не виноват в том, что коллектив в целом не добился успеха. В итоге получается, что вы даете награду тому, кто добился успеха благодаря чистому везению. Почему не отказаться от этого, если всему коллективу не повезло?

Как еще удастся Nokia преуспеть в том, чтобы добиться полной отдачи от своих сотрудников и в то же время создать в коллективе атмосферу взаимного уважения? *Сотрудники сами решают, как именно выполнить работу, и имеют доступ к стратегическим решениям.* Система поощрений эгалитарна и основана на уровне личного мастерства работника таким образом, что *каждый заинтересован в прибыли и участии в деловом процессе.* По плану дополнительных поощрений Nokia Connecting People в 1999 году каждому участнику схемы было выплачено максимальное пятипроцентное вознаграждение. Им выплатили по максимуму, потому что в том году прибыль достигла 51%. Также сотрудники Nokia, по крайней мере в некоторых отделах компании, пользуются весьма эффективной схемой, по которой они могут потребовать 150 фунтов на любую НОВУЮ деятельность по собственному выбору. Это забавно, об этом постоянно говорят, и это действует как высокоэффективный стимул.

ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

В этой области Nokia также стремится к лидерству. Что касается прав человека, то мы считаем, что борьба за полное освобождение от дискриминации абсолютно справедлива и соответствует нашим далеко идущим интересам. В любом случае *право иметь и свободно высказывать собственное мнение* является необходимым условием реализации таких ценностей Nokia, как открытость и искренность.

Говорит Nokia

«Nokia — глобальная и многонациональная компания. Разнообразие культур и жизненных стилей является важным условием, позволяющим Nokia лучше понимать современного покупателя».

Подход Nokia, «Ценности в действии»

Как только возникает малейший намек на дискриминацию, даже такой, который компания с трудом может выявить, принцип «не затушевывать проблемы» выводит его на чистую воду!

Говорит Nokia

«С таким неоднородным составом персонала, как у нас в Nokia, нам необходимо иметь набор всемирно признанных корпоративных ценностей. Применяя эти базовые ценности в нашей повседневной работе, мы обречены быть новаторами и лидерами в индустрии телекоммуникаций. Наши покупатели ценят нашу приверженность этим ценно-

стям, а мы в свою очередь должны ценить наше доверие друг другу».

*Джон Занофф,
Nokia Networks, США*

СПРОСИ СЕБЯ

Вот восемь заповедей, которые Nokia стремится соблюдать. А как ваша организация?

1. При приеме на работу мы внимательно проверяем соответствие личных качеств кандидата нашим требованиям.
2. Наша «плоская» структура обеспечивает высокую скорость коммуникаций внутри организации.
3. У нас организован процесс доведения общей стратегии до сведения сотрудников.
4. Мы обеспечиваем процесс постоянного обучения.
5. Каждый знает общую стратегию компании и может связать ее со своими целями.
6. Схемы поощрений создают для каждого материальную заинтересованность в процветании бизнеса.
7. Мы поощряем ответственность и хотим быть уверены, что сотрудники всегда знают, насколько их деятельность согласуется с целями компании.
8. Мы стремимся к командной работе, к культуре открытости и искренности.

Глава 4

**ПОСТРОЙТЕ ПРАВИЛЬНУЮ
СТРАТЕГИЮ РАБОТЫ
С ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Если Nokia полагает, что тайна успеха заключается в личном отношении и заинтересованности сотрудников, то вы вправе ожидать от компании продуманной стратегии работы с людскими ресурсами, которая была бы тесно связана с целями бизнеса. И Nokia вас не разочарует.

ПЕРЕХОД К КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ МИРОВОГО КЛАССА

В любой статье или книге, посвященной Nokia, говорится о том, каким образом Nokia с 1992 года стала с необычайной скоростью преобразаться. Преобразаться — это еще мягко сказано; только подумайте о том, как рыхлый конгломерат 1980-х к началу 1990-х превратился в стройную и рационально организованную фирму по разработке мобильных технологий.

Говорит Nokia

«Будущее Nokia зависит от нашего умения использовать коллективное воображение, развивать продукцию и обслуживание, отвечающие требованиям новых реалий. Мы не можем предвидеть будущее, но можем подготовиться к нему, если будем дальновидны и открыты для новых веяний. Вне зависимости от того, что нам готовит грядущее, мы должны играть активную роль в его творении».

*Йорма Оллила.
«Предисловие к Истории Будущего».
Под ред. Стивена Мак-Клеланда, 1997*

Какая стратегия работы с кадрами будет способствовать трансформации в той туманной перспективе будущего, которую прозревает Оллила? Эта стратегия уже играет центральную роль для множества кадровых отделов. Она должна быть в самой гуще действия. Невиданный рост Nokia немедленно бросил компании новый вызов в сфере людских ресурсов. Быстрый рост ставит перед командой менеджеров сложный комплекс кадровых вопросов. Чтобы держать бизнес в равновесии, эти вопросы следует разрешать в тандеме с соответствующей бизнес-стратегией. Удача Nokia в управлении людьми при помощи их личного успеха послужила уроком для других фирм. Стратегия Nokia по управлению людскими ресурсами стала известна в мире бизнеса как *Подход Nokia*.

Комментарий: правила компании

Люди лучше работают, когда знают, чего от них ждут. Поэтому разъяснение подхода компании всегда бывает полезно. Оно ясно говорит людям все, что им нужно знать о том, что от них требуется, хотя это объяснение не обязательно должно быть схематичной картой, показывающей, как и куда пройти. Лучшие правила компании не подвержены влиянию времени и представляют собой не просто личное кредо нынешнего исполнительного директора.

Кадровые отделы Nokia рассматривают 2000 год как переходный. В конце этого года отделы по работе с людскими ресурсами собираются обеспечить

обслуживание мирового класса, которое бы поддерживало общую бизнес-стратегию компании. В течение переходного периода у них будет много работы. Например, им предстоит создать глобальную систему по работе с трудовыми резервами, чтобы достигнуть некоторых важных результатов сейчас и, что даже более важно, построить базу для получения еще большего количества таких результатов в будущем. Nokia полагает, что ей предстоит еще долгий путь к созданию системы учета кадров мирового класса.

В чем суть этой трансформации? Она уже заставляет менеджеров соотноситься со своей логикой и со стратегией тех, кто находится в штаб-квартире в Хельсинки. Ожидается, что в будущем она будет играть главную роль в формулировании стратегии, которая бы позволила менеджерам предвидеть результаты осуществления этих ожиданий и обеспечить такой механизм ведения учетных протоколов, который бы был снабжен специфическими критериями успеха.

Комментарий: развитие умений

Многие менеджеры считают ненужной роскошью посылать сотрудника на учебные курсы для подготовки к должности, которую ему еще только предстоит занять, и не в последнюю очередь они так поступают из опасения преждевременно внушить работнику, что вопрос о его повышении уже решен. Однако заранее готовить людей к новой должности представляется более логичным.

Внутренний документ Nokia описывает, чего могут ожидать менеджеры от будущей полномасштабной стратегии по управлению людскими резервами. Менеджеры по работе с персоналом в Nokia должны гарантировать, что, когда штаб-квартира Nokia того пожелает, трансформация бизнеса будет происходить при высокой степени обязательств со стороны персонала. От сотрудников кадровых отделов требуется поддерживать усилия групп, направленные на трансформацию бизнеса. Они осуществляют эту поддержку, определяя критерии успеха, во-первых, по анкетам и опросам менеджеров, а во-вторых, путем назначения экспертов по работе с кадрами, чтобы облегчить процесс изменений.

Говорит Nokia

«Мы только что выпустили новый Nokia Communicator 9210, но на самом деле мы задумываем наперед несколько продуктов и сотни вариаций каждого из них. Вам необходимо управлять переменами, потому что перемены — это жизненный факт, константа нашей индустрии. Мы заглядываем на десять лет вперед, просто чтобы быть на шаг впереди других».

*Марк Сквэйр,
менеджер Nokia Business Development (UK)*

ОБУЧЕНИЕ — ЭТО ЛИЧНОЕ ДЕЛО КАЖДОГО

Задача работы с кадрами не только в том, чтобы обеспечить уважение к личности, но и поддержать

личность в ее стремлении развиваться. Обучение – это как личное дело, так и организационный процесс. Люди многому учатся, выполняя определенные задачи, а затем планируют дальнейший прогресс, руководствуясь теми знаниями, которые были получены из прошлого опыта.

Говорят другие

«Именно посредством обучения менеджеры на самом деле постигают, в чем состоит процесс управления переменами. Когда менеджеры начинают проверять пределы своих способностей при помощи обучения новым способам управления, это не только приносит пользу им самим, но и организациям, в которых они работают».

Ян Каннингем
«Управление Переменами».
Учебник по менеджменту, 1995

На индивидуальном уровне Nokia предлагает во внутренней сети средства, при помощи которых работник может спланировать свою собственную программу развития. Мы предлагаем учебные курсы по всем мыслимым предметам – от внешних курсов до обучающих программ, основанных на фирменной технологии. Развитие – это не только получение опыта работы, но тренировка способностей, которые являются базовыми ценностями Nokia.

Говорит Nokia

«Помните, что вы в ответе за ваше развитие. Nokia предоставляет возможности, решения, инструменты и методы

для того, чтобы вы могли учиться и делать карьеру всю жизнь».

«Без границ», Nokia, 2000

Таким образом, мы можем сказать, что на организационном уровне Nokia сохраняет свою способность к метаморфозам, а непрерывное обучение, о котором говорилось выше в этой книге, ориентировано на индивидуума и представляет собой то, что называют школой жизни. Эта идея шире, чем просто непрерывное обучение, потому что она приучает человека к мысли, что любая ситуация, в которой он может оказаться на работе или на досуге, дает ему возможность чему-нибудь научиться.

Говорит Nokia

«Наша работа и технологии, с которыми мы имеем дело, очень быстро меняются. Обучение должно быть процессом длиною в жизнь, и каждый из нас отчасти ответственен за свое непрерывное обучение и развитие».

*Сеппо Тойвонен, сотрудник Nokia.
«Без границ», Nokia, 2000*

То, что Nokia серьезно относится к учебе, не подлежит сомнению. Тим Берт в *Financial Times* от марта 1999 года замечает, что компания имеет 4 учебных центра, обслуживающих 50 стран мира и предназначенных для предварительной подготовки и обучения новых сотрудников. Это привело к созданию программ заочного обучения, которые могут длиться месяцы.

Такое обучение является важной частью стратегии по работе с людскими ресурсами, так как оно дает компании возможность убедиться, что ценности и методы Nokia хорошо усвоены.

ДЕРЖИТЕ ВСЕ ГЛАВНОЕ ПОД РУКОЙ

Одна из самых повседневных забот кадровых отделов Nokia — иметь все необходимое под рукой. Вышеупомянутый внутренний документ Nokia предписывает, чтобы все основные продукты и услуги, необходимые для работы с кадрами, предоставлялись менеджерам по сети качественно и своевременно. Менеджеры Nokia должны иметь прямой доступ к информации (plug and play) со стандартных платформ, предоставленных кадровыми отделами. Они могут рассчитывать на получение через Интернет глобальной и локальной информации для работы с людскими ресурсами, такой, например, как правила приема на работу.

Говорят другие

«Чтобы прогрессировать, люди должны ясно представлять себе, каких действий от них ждут, свой профессиональный уровень на текущий момент и то, что им следует сделать, чтобы заполнить пробел между действительным и желаемым».

*Брайан Вэйтлинг.
Учебник по менеджменту, 1995*

Вывод Вэйтлинга кажется очевидным, если забыть о других компаниях, которые стали жертвами менеджмента, организованного по принципу «боулинг вслепую», когда руководители как бы вешают занавес между вами и кеглями. Люди бросают мяч сквозь занавес, а их руководители потом просто сообщают им, сколько кеглей осталось стоять.

Nokia стремится следовать внешним стандартам, чтобы иметь уверенность в том, что каждый осознает меру своих достижений и знает, чего от него ждут.

Говорит Nokia

«Например, мы усовершенствовали нашу инициативу правления трудовым процессом — Investing in People („Люди — наше богатство“), программу, по которой весь персонал проводит регулярные встречи с руководством, в ходе которых намечаются перспективы и становится ясным, что они умеют, а что нужно развивать».

«Без границ», Nokia, 2000

Все сотрудники в УК провели такие встречи в течение последних 12 месяцев, и все имеют план развития на текущий период.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И ЛОКАЛИЗАЦИЯ

Соблазнительно бы было рассматривать культуру Nokia как все еще по существу финскую. Соблазни-

тельно, но неверно. Действительно, многие ключевые посты в компании до сих пор занимают финны. Но быстрый рост и запросы компании мирового масштаба, основанные среди прочего на множестве совместных предприятий и на внешних поставках, подразумевают, что в различных локальных культурах появляются деловые партнеры. При формировании политики управления кадровыми ресурсами следует это учитывать.

Комментарий: глобализация

Слово «глобализация» на некоторое время вошло в словарный запас большинства компаний, однако немногие смогли до конца понять, насколько велика роль местного населения в претворении в жизнь глобализации.

Разумеется, Nokia нужна хорошая стратегия работы с кадрами, и компания предпринимает значительные усилия, чтобы соответствовать требованиям глобализации. *Существует взаимосвязь между стремлением Nokia к мировому лидерству в сфере определения и установления технологических стандартов и кадровой политикой.* Главная выгода от лидерства на рынке заключается в желанной возможности устанавливать стандарты, и Nokia (по большей части при посредстве своих совместных предприятий и в силу своего членства в технических рабочих группах и комитетах) вовлечена в процесс установления многочисленных технологических стандартов. Важным примером тому является участие в *проекте*

Symbian, где Nokia совместно с Motorola, Ericsson и UK Psion разрабатывает операционную систему для целого ряда портативных устройств. Если эта операционная система станет стандартом для разработчиков приложений, то Nokia со товарищи окажутся в выгодном положении. Операционной системе Symbian представится возможность стать для портативных устройств тем, чем является Windows для персональных компьютеров. Таким же образом Nokia стремится получить преимущество в соревновании по новым изобретениям – например, ставя перед персоналом задачу получить за год определенное количество патентов.

Как кадровая стратегия помогает устанавливать стандарты? Вот организационные принципы Nokia.

1. На уровне предприятия мы предлагаем методы кадровой работы для поддержки бизнес-стратегии.

2. На уровне географии мы стремимся понять и применять местные методы работы с кадрами и извлекать из этого знания выгоду как в мировом, так и местном масштабе.

3. На внешнем уровне мы ведем собственные научно-исследовательские разработки продуктов и обслуживания для подбора кадров мирового класса.

Nokia считает такой подход гибким и сбалансированным. С одной стороны, стандартизация,

необходимая для обеспечения единообразия в глобальном масштабе, а с другой – гибкость в отношении к отдельным бизнес-группам, предприятиям и странам.

ОТ СТРАТЕГИИ — К ДЕЙСТВИЮ

Кадровая стратегия подразумевает *четкий план перехода от идеи к действию*. Он начинается, конечно, с той ключевой предпосылки, что для того, чтобы поддержать деловые амбиции Nokia в партнерстве с менеджерами, следует *привлекать, сохранять, развивать и мотивировать кадры*. Отталкиваясь от этого, кадровые отделы могут решить, как сорганизоваться, чтобы достичь своих целей при помощи тех ресурсов, которыми они располагают. Дальнейший план состоит из трех разделов:

1. Роли и ответственность.
2. Ответственность за принятие решения.
3. Организационные модели.

Роль кадровой работы в отдельно взятых странах прежде всего заключается в том, чтобы убедиться, что *реализация идей и процессов в глобальном масштабе не противоречит требованиям местного законодательства и местным нормам ведения бизнеса*. Необходимо также управлять работой местных цен-

тров обслуживания и совместными службами. Кадровые отделы также отвечают за развертывание стратегического плана, устанавливая свои локальные цели и бюджеты. Кадровые отделы также определяют, что имеет местное, а что — глобальное значение, и отвечают за то, чтобы Nokia всегда оставалась лидером в применении передовых методов работы с кадрами.

ПРИЕМ НА РАБОТУ И СОХРАНЕНИЕ КАДРОВ

Все сферы кадровой работы важны для успеха в бизнесе, но самым главным фактором постоянного успеха Nokia была *практика найма*. Нанимать иногда бывает нелегко, ведь так много всего прочего происходит по ходу развития компании. А для Nokia вопрос заключается не столько в том, может ли данный кандидат выполнять определенную работу, сколько в том, может ли он выполнять ее в быстроменяющемся окружении. Nokia решает эту проблему, потому что ищет людей, которые не только разбираются в технологии, но и принимают ценности компании, а не просто заботятся о том, чтобы вписаться в иерархию фирмы.

Удержать сотрудников, по крайней мере, столь же сложно, поэтому мотивация персонала является вопросом первостепенной важности. Многие компании предлагают квалифицированным сотруд-

никам доленое участие, чтобы просто и без лишних затрат обеспечить их заинтересованность в судьбе компании. У Nokia тоже есть собственные схемы долевого участия персонала. *Расширение рынка – главное, что побуждает людей оставаться с Nokia.* В компании нет какой-то особой иерархии, и поэтому в быстрорастущей организации вы можете перемещать людей с одной должности на другую, чтобы они получили опыт работы в разных сферах бизнеса. До тех пор пока компании на стадии развития удастся набирать нужных людей, новые задачи и ответственность будут являться самой главной формой мотивации.

СПРОСИ СЕБЯ

Вот пять принципов, которым стремится следовать Nokia. А вы?

1. Стратегия кадровой работы выводится из стратегии бизнеса и согласуется с ней.

2. Кадровая стратегия имеет своей задачей дать Nokia как нанимателю возможность выбора в ситуации, когда в мире растет дефицит квалифицированных кадров, а борьба за такие кадры становится все более ожесточенной.

3. Согласованность общей стратегии бизнеса с кадровой стратегией позволяет Nokia иметь таланты под рукой еще до того, как они понадобятся, и избавляет от риска обнаружить потребность в них в момент кризиса.

4. Кадровая стратегия позволяет создать среду, которая приветствует перемены и позволяет радикально трансформировать бизнес без значительной потери персонала.

5. Запросы покупателей определяют кадровую политику Nokia.

Глава 5

**ТОРГОВАЯ МАРКА —
ДЛЯ ВСЕХ И КАЖДОГО**

Эта глава освещает подход Nokia к сегментации рынка и определению будущих потребностей покупателя. Также в ней описываются и сравниваются с традиционными методы разработки и продвижения торговой марки Nokia и рассматривается заявление Nokia о ее принципиально новом подходе к вопросу глобализации.

ПУТЬ NOKIA: СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Многие компании полагают, что рассуждать о сегментации рынка проще простого. Возьмем, например, такой тезис: *«Нет понятия „продукт“, если для него нет рынка сбыта, и нет понятия „рынок сбыта“ без продукта, который вы намерены продавать. Следует говорить только о рынках конкретной продукции – тех сегментах общего рынка, которые приобретают именно ваши изделия».*

Это достаточно разумный взгляд, но, возможно, немного однобокий. Чтобы продавать все больше мобильных телефонов большему числу людей, необходимо думать не только о том, чтобы новые качественные параметры продукции удовлетворяли возрастным, половым особенностям потребителя и соответствовали уровню их доходов.

Nokia считает, что старый стиль сегментации рынка не соответствует современным требованиям. Сегментация не одноразовая деятельность. В представлении Nokia сегментация рынка учитывает *постепенную эволюцию психологии покупателя, основанную на его индивидуальных потребностях.*

Говорит Nokia

«Мы стремимся понять, чем живет потребитель, какова его жизненная позиция, мечты и планы на будущее. Нас интересует именно система ценностей личности».

*Найджел Личфилд, вице-президент
Nokia Mobile Phones в Азии*

Найджел Личфилд считает, что, если разделение рынка происходит так, как это удобно департаментам сбыта, а не покупателю, учесть и объяснить психологические изменения в отношении потребителей к мобильным технологиям будет просто невозможно. Демографический и географический фактор, конечно же, важны для сегментации, однако они не должны стоять на первом месте. До тех пор пока вы не выясните, что и почему хотят люди, вы не сможете произвести четкое и правильное разделение рынка, которое будет способствовать успешной продаже мобильных телефонов (или любой другой продукции).

Говорит Nokia

«Важнее всего понять ключевые мотивы человеческих поступков: что волнует людей и побуждает их к тем или иным действиям. Это необходимо для выработки правильного подхода к потребителю».

*Найджел Личфилд, вице-президент
Nokia Mobile Phones в Азии*

Обращение к психологии — важнейший шаг в раскрытии потребительской позиции. И вот почему. Nokia полагает, что изучение потребителя стре-

нительно эволюционирующего рынка мобильных технологий требует комплексного подхода – т. е. необходимо знать все, что потребитель думает по поводу самых разнообразных аспектов мобильной связи. Такие вопросы, как: «*Пользуетесь ли вы функцией SMS?*» или: «*Подарите ли вы дочке мобильный телефон, если звонки оплачены заранее?*», позволяют Nokia далеко продвинуться в понимании психологии своих клиентов. Для того чтобы и дальше идти гигантскими шагами в этом направлении, Nokia задает такие вопросы.

- Почему вы пользуетесь мобильной связью?
- Кому вы обычно звоните по мобильному телефону?
- В чем, по-вашему, преимущества мобильной связи?

На эти вопросы потребитель не сможет ответить «да» или «нет». Ответы раскроют позицию клиента при принятии того или иного решения.

Говорит Nokia

«Где создается экономический рост? Он возникает на тех секторах и предприятиях, где повышается производительность труда. Именно подъем производительности влечет за собой желание людей улучшать качество работы, общения и отдыха».

*Йорма Оллила,
Capital Markets Day, Даллас, сентябрь 1999*

Взгляд Оллилы на улучшение производительности и то, как оно применяется в различных рыночных отраслях структуры Nokia, ведет к большей *индивидуализации продукции*. Разные люди по самым разнообразным причинам нуждаются в совершенно различных товарах. «У каждого человека свои уникальные жизненные принципы, но не требования к продукции», — поясняет Личфилд. Он считает, что понимание этого принципа, возможно, более, чем что-либо другое, продвинет Nokia далеко вперед на рынке.

Говорит Nokia

«Дни, когда покупателям мобильных телефонов могли предложить только одну, общую для всех модель, закончились. Число телефонов различных модификаций, диапазон различных цветов, мелодий, постоянно растет... мобильная связь... предлагает различные пути дополнительной коммуникации и сохранения информации».

*Найджел Личфилд, вице-президент
Nokia Mobile Phones в Азии*

Пример индивидуализации — *связь Nokia с EMI Music Publishing*. Существует соглашение, по которому пользователи мобильных телефонов могут обращаться к единой системе каталогов EMI. Клиенты могут выбрать любую понравившуюся им мелодию или даже любимую песню из кинофильма, взяв ее с интернет-сайта Club Nokia. Также важно отметить, что Nokia предвидела, что телефонные мелодии могут использоваться с целью продвижения товара, и поэтому они и в будущем будут субсидироваться.

Комментарий: Индивидуализация

Индивидуализация любой продукции только тогда действительно существует, когда есть достаточное количество различных моделей ее дизайна. Изобретение таких разновидностей — творческая задача, и она разрешима, только если задумываться о том, что же ожидают потребители от приобретаемой вещи.

WAP-технология играет огромную роль в индивидуализации. По приблизительным подсчетам, к 2003 году будет почти полмиллиарда пользователей Интернета. *Телефон Nokia WAP, модель 7110*, запущенная в производство в 1999 году, сыграет свою роль в ускорении этого процесса, увеличив потенциал для индивидуальных потребностей. «Предоставление пользователям выхода в Интернет через мобильные телефоны приведет к революции в информационной системе, облегчив доступ людей к информации», — заканчивает Личфилд.

Достижение индивидуализации открывает несколько неожиданно выгодных для Nokia путей. Когда та вещь, которую вы хотите, уникальна и соответствует вашим вкусам, она выполняет не только возложенную на нее определенную функцию, но и становится действительно модным аксессуаром, отражением стиля жизни. Именно поэтому в 1999 году Nokia начала выпуск модели 8210 совместно с модной индустрией. Она приняла участие в Paris Fashion Show в 1999 и 2000 годах. Пекка Рантала довольно правильно выразил сущность сегментации рынков Nokia.

Говорит Nokia

«Мы очень рады принять участие в Неделе парижской моды. Наш прошлогодний опыт очень позитивен, и мы намерены его продолжить. Успех нашей модной линии телефонов доказал, что в современном мире мобильные телефоны гораздо больше, чем просто инструмент общения; это аксессуары, которые подчеркивают стиль жизни и выражают личные вкусы пользователей».

*Пекка Рантала, вице-президент
Nokia Mobile Phones в Европе и Африке*

**СИЛА ТОРГОВОЙ МАРКИ
NOKIA**

В речи, обращенной к аналитикам и другим финансовым комментаторам, в Capital Market Day в Далласе Йорма Оллила говорил о повышенном внимании Nokia к своей торговой марке.

Говорит Nokia

«Посмотрим на торговую марку — то, над чем мы последовательно работали с 1991 года. Мы много размышляли над этим, потратили огромное количество энергии, денег и инвестиций».

Йорма Оллила

Деньги и инвестиции окупились сполна. Всегда приятно получить независимое подтверждение, что компания имеет хорошую торговую марку, и Nokia недавно убедилась в этом по результатам исследований за 2000 год, заняв твердую позицию среди 75 ве-

дущих торговых марок (см. таблицу). Исследования охватили 150 торговых марок и опирались на следующие принципы.

- Бренд должен быть по-настоящему глобален.

- Исследования выделили главные категории (такие, как машины, алкоголь, табак и т. д.) и определили ведущие торговые марки в каждой категории.

- Требовалось достаточное количество маркетинговых и финансовых данных, чтобы подготовить обоснованный отчет.

И это торговая марка, которая только в 1992 году начала выходить на рынок мобильных телекоммуникаций! *В те времена множество людей считало Nokia японской компанией* (как полагали многие внутри Nokia, это был существенный плюс). Как же произошел этот феноменальный рост и, что еще важнее, что же нового для себя мы можем из этого вынести?

Комментарий: местные полномочия

Существует тонкий баланс между единой торговой маркой и ее местными разновидностями. Его легче достигнуть, если помнить, что продукция только часть общего имиджа торговой марки. Концентрируясь в основном на глобализации ключевых моментов, компания оставляет местным менеджерам свободу действий в остальных решениях.

Сначала установим связь между достижениями Nokia в сегментации рынка и теориями менеджмента торговой марки.

ОСНОВНЫЕ ДАННЫЕ

Здесь представлены пять ведущих компаний, выявленных в ходе исследования брендов.

Данные о других компаниях приведены для сравнения.

Место	Бренд	Стоимость бренда 2000	Стоимость бренда 1999	Изме- нения	Рынок капитала
1	Coca-Cola	72,537	83,845	13%	142,163
2	Microsoft Windows	70,197	56,654	24%	420,992
3	IBM	53,184	43,781	21%	194,236
4	Intel	39,049	30,021	30%	447,719
5	Nokia	38,528	20,694	86%	239,828

Существует два фундаментальных подхода к созданию бренда. Традиционный – «товар плюс», – который рассматривает создание бренда как дополнение к товару.

Определение, данное в классическом учебнике Филина Котлера «Менеджмент маркетинга», характеризует этот подход следующим образом: **«Бренд – это имя, термин, знак, символ или дизайн или их комбинация, которые предназна-**

ны для идентификации товаров или служб одной группы продавцов и для отличия их от товаров или служб конкурентов». С этой точки зрения к бренду обращаются, когда отрегулирован выпуск производимой продукции. По существу, бренд дает потребителю уверенность в том, что товар испытан и опробован. А производителя он защищает от конкурента.

Подход Nokia к созданию бренда, как и подход к рыночной сегментации, является частью второй, «холистической» школы. Крис Стайлс и Тим Эмблер написали о «холистическом» подходе: *«Товар рассматривается лишь как элемент бренда – один компонент маркетинга наряду с ценой, распространением и сбытом. Товар является лишь частью того, что потребитель получает от всего бренда. Бренд с этой точки зрения является обещанием предоставления определенного набора атрибутов, которые кто-то покупает, и гарантирует удовлетворение покупкой».*

Нам требуется еще одно определение – «цепочка ценностей», – чтобы понять принцип использования бренда компанией Nokia.

Согласно *FT Handbook of Management*, цепочка ценностей – это четко скоординированные действия, обеспечивающие нужды потребителя, начиная с отношений с поставщиками и закупки, проходя через производство, продажу и маркетинг и заканчивая доставкой к потребителю. Каждая стадия цепочки связана со следующей стадией и учитывает нужды покупателя.

Каждое звено в цепи должно иметь преимущество перед конкурентами: это либо меньшая цена, чем в соответствующем звене конкурентов, либо улучшенное качество или отличные характеристики.

Говорит Nokia

«Наша цепочка ценностей включает в себя четыре стадии.

Во-первых, выход на определенный рынок, который совершает Nokia или ее стратегический партнер, или мы оба.

Во-вторых, мы начинаем тесно интегрировать в сознание потребителя понятие о том, что точно из себя представляет товар, производя соответствующее материальное обеспечение и выбирая правильную операционную систему.

В-третьих, мы придаем большое значение быстрому развертыванию товара на рынке.

И наконец, у нас есть принцип „сначала звонок, потом решение“. Это значит, что, если покупатель хочет что-то знать о применении товара, мы можем все уладить посредством одного звонка. Мы не переадресуем его с техническими проблемами к одному из наших поставщиков — Nokia сама имеет с ним дело. Мы берем ответственность на себя».

*Джули Парриш, отдел маркетинга и связей
с общественностью,
Nokia Internet Communications*

Оллила и его коллеги по Nokia утверждают: вы не сможете понять Путь Nokia в плане создания брендов без осознания того, насколько важной является каждая стадия в цепочке ценностей. Здесь не имеется в виду нажим на поставщиков, чтобы они старались продавать товар как можно дороже, хотя прибыль, очевидно, является важным фактором. Все партнеры в цепочке от поставщиков до дистрибьюторов выигрывают, работая с брендом Nokia и для него.

Имидж компании Nokia и ее высокие этические принципы торговли являются в не меньшей степени частью бренда, чем сам товар, поскольку это часть пути, по которому товар доходит до покупателя.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ: ПУТЬ NOKIA

Финский рынок был весьма подходящей площадкой для Nokia в создании ее глобального бренда. Понимание потребителя и проникновение в его сущность должны быть связаны с взаимным влиянием, которое финны и Nokia оказывают друг на друга. Это обеспечивает осознание того, как покупательские потребности могут развить заокеанскую торговлю в будущем.

Мобильные технологии распространены среди финнов, пожалуй, в большей степени, чем где бы то ни было в мире, и, соответственно, они оказы-

вают значительное влияние на культуру бизнеса Финляндии.

Например, в Финляндии старшие менеджеры обычно записывают номера своих мобильных телефонов на визитных карточках. Напротив, в Соединенных Штатах и во многих европейских странах старший менеджер скорее укажет на визитке номер коммутатора, где трубку берет референт, который фильтрует звонки, поступающие боссу.

Говорят другие

«В США считается, что вы не должны звонить своему боссу, пока он не позвонит вам. Люди находят унизительным тот факт, что подчиненные звонят им. В Финляндии, если босс желает проявить свою важность и заинтересованность в деле, он держит свой телефон все время наготове, чтобы с ним в любой момент можно было связаться для принятия решений. В большинстве других стран люди верят, что мобильные телефоны дают им власть, потому что они могут звонить, когда им удобно.

Здесь же люди думают, что мобильные телефоны дают им власть потому, что им всегда могут позвонить».

*Ристо Линтури,
член исследовательского центра,
телефонная корпорация Хельсинки*

В США большой начальник, возможно, слишком важен, чтобы ему непосредственно звонил даже самый смелый младший сотрудник. Но финский опыт, по крайней мере, указывает на возможность будущего использования этого опыта в других странах.

Это важно, потому что любая компания, создающая глобальный бренд, нуждается в идеологии, посредством которой филиалы согласуют свои действия с их штаб-квартирой. Но в то же время филиалы относительно автономны в производстве изменений, когда становится ясно, что тенденция, имеющая место на внутреннем рынке, может не сработать за океаном. Это верно для любой другой многонациональной компании, но подумайте, насколько справедливо должно быть по отношению к Nokia. С крошечной рыночной долей, выделенной из своей родной страны, и с постоянно укорачивающимся циклом жизни товара для Nokia стало необходимым *сохранять баланс между центральным управлением и местной идеологией.*

Другой решающий аспект создания бренда Nokia во всем мире лежит в ее быстром развитии. Вот короткий отрывок из ежегодного отчета Nokia «Без границ», которое свидетельствует о продвижении производства Nokia в мире в 1999 году.

Говорит Nokia

«Деятельность Nokia в Форт Ворт, Техас, повышает мощность мобильных телекоммуникаций...»

«В первой половине 2000 года расширяется производство мобильных телефонов в Бразилии. Ожидается, что скоро завод мобильных телефонов в Мексике будет готов к выпуску дополнительной продукции».

«Строительство центра производства мобильных телефонов и центра распространения продукции в Комароме, Венгрия, продвигается успешно...»

«Были также сделаны инвестиции в два существующих совместных предприятия в Китае и в заводы в Финляндии и Германии. Завод базовой станции в Сучжоу, Китай, начал работу в начале 2000 года».

«В конце 1999-го всемирная продукция Nokia охватила 12 инфраструктурных мощностей в 5 странах и 10 мощностей по производству мобильных телефонов в 8 странах».

«Без границ»

В одной статье *Карл Мур* наводит читателя на мысль, что в возникающей глобальной экономике большинство филиалов уступило стратегическую власть принятия решений своим многочисленным штаб-квартирам, в то время как относительное меньшинство стало играть более важную роль благодаря преднамеренной децентрализации. Многие из этих централизованных решений, как правило, контролируют вопрос, *за какой рынок бороться, какую продукцию представлять, каких менеджеров нанимать и где размещать исследовательскую, развивающую и производственную части фирмы.*

Комментарий: работа с другими культурами

При работе с местными культурами крайне важно иметь понятие о внутреннем покупателе. Если вы рассматриваете

те отделы филиалов как что-то раболепствующее перед центральным офисом, тогда ваша компания имеет реальные проблемы. Если вы смотрите на них как на внутренних покупателей, тогда вы уже на полпути к пониманию их культур и производству наилучшего товара для местного рынка.

Этот путь противоположен тому, как делает бизнес Nokia. Для Nokia ключом является зависимость менеджеров филиалов компании от руководства и развития компетенций мирового уровня независимо от их источника. Например, Nokia в Великобритании несколько лет создавала свой филиал, и в настоящий момент он несет полную ответственность в мировом масштабе за производство многих важных линий продукции.

Говорит Nokia

«В настоящее время у нас имеются центры исследования и развития в 14 странах. Их оборудование позволяет нам адаптировать нашу продукцию к требованиям рынка на местах. Но гораздо более ценным в нашем быстроменяющемся мире является то, что мы действительно проводим исследования от начала до конца на всех участках параллельно. Таким образом, мы имеем доступ к самым лучшим талантам в мире, которые только могут быть предложены, и можем использовать новейшую информацию, имеющуюся в мире».

*Джулиани Кууси,
старший вице-президент,
исследовательский центр Nokia*

СПРОСИ СЕБЯ

Здесь приводятся пять положений, которые Nokia считает правильными.

А как насчет вашей организации?

Nokia:

1. Знает точно, почему покупатели покупают ее продукцию, а не только, кто они такие.
2. Осознает важность персонализации товара.
3. Признает, что товар — это лишь один аспект всего брэнда.
4. Дает реальную автономию своим филиалам.
5. Быстро развивается для осуществления глобальных планов.

Глава 6

**НЕУСТАННО
ВВОДИТЬ НОВШЕСТВА,
БЕСПОЩАДНО
СОРЕВНОВАТЬСЯ**

Эта глава о том, какие уроки мы можем извлечь из очевидной способности Nokia к новаторству в бизнесе и как Nokia поддерживает конкурентоспособность через новаторство.

ОТНОШЕНИЯ С РЕКЛАМОЙ

Может быть, не нужно начинать главу о том, что Nokia славится новаторством и конкурентоспособностью, ссылкой *на неудачу, постигшую компанию в 1995 году*. Все же стоит проанализировать один кризис — огромный затор в распространении продукции, который компания пережила тогда. В то время когда первоклассные нововведения и мудрый маркетинг были двумя двигателями, стимулирующими необыкновенный спрос на трубки Nokia, организационная сторона компании терпела неудачу в получении продукта с завода и отправки ее во всемирную распределительную цепь с необходимой скоростью. Это вызвало очень большие потери. *Син Фоган*, телекоммуникационный аналитик в *JP Morgan* в Лондоне, пишет так: «Только-только Nokia наладила массовый выпуск мобильных телефонов, как стоимость акций упала. Все же каким-то образом Nokia очень быстро восстановила свою репутацию на рынке».

«Их восстановление позже, в 1996-м, — говорит Фоган, — было довольно примечательным, в то время когда многие уже списали их со счетов».

Комментарий: перепроектирование

Как быстро может поменять структуру ваша организация? Это начинается, по крайней мере частично, с предположения, что труд людей и его организация будут постоянно меняться. Изменение ориентиров позволяет организации меняться без потери цели. Можно полностью изменить организацию, даже не затрагивая интересов сотрудников, вовлеченных в производство следующей версии товара.

**КАК НОКИА ПЕРЕШЛА
ОТ ПРОВАЛА К ТРИУМФУ
ЗА ТАКОЕ КОРОТКОЕ ВРЕМЯ?**

Мы можем найти ответ в том, каким образом Nokia проводит глобальные нововведения.

Во-первых, никто в Nokia не понес наказания за создавшееся несоответствие между спросом и предложением. Отсутствие «культуры упреков» позволяет людям смотреть вперед, а не искать оправдания. Основной штат Nokia разделен на команды, которые решают, что нужно сделать. Каждый работник в компании был осведомлен о том, что происходит; его поощряли ценить свой потенциальный вклад на пути вперед, независимо от роли каждого в распространении продукции.

Принятое решение также отражает образ действия Nokia. Прекращение спада было результатом *полного пересмотра всей стратегии распространения*

продукции компании. Другими словами, то, что в глазах наблюдателей выглядело как полный хаос, дало руководству Nokia возможность найти новое решение, которое бы сделало компанию сильнее на длительный срок. Что они сделали? Команда особого назначения разработала и порекомендовала быстрое распространение нового программного обеспечения, предназначенного для организации и учета распространения товара, в качестве ключа к восстановлению и как главный фактор продолжающегося расширения компании. Фоган замечает: «Это позволило им контролировать продажную стоимость и эффективность распространения своих товаров. Вот одна из причин, почему сейчас у них такой запас прочности».

Цель этой истории – помочь вам понять, что концепция новаторства Nokia не ограничивается только разработкой новых товаров и услуг; новаторство проникает во все части организации, в каждый укромный уголок ее планирования и деятельности.

ПОЧЕМУ НОВАТОРСТВО ПОХОЖЕ НА ИГРУ В ОРКЕСТРЕ

Водоразделу 1995 года предшествовал, конечно, упадок 1992-го. Это заставило лидера Nokia искать пути реорганизации компании. Если вы меняете людей, за этим последует корпоративное изменение. Трансформация описана Джастином Фоксом в журнале *Fortune*.

Говорят другие

«Телефонный бизнес был парализован упадком боевого духа и дезорганизацией. Так случилось, что Оллила имеет дар решать подобные проблемы. Он поехал в цех в Сало (Salo), в часе езды к западу от Хельсинки, чтобы послушать рабочих и рассказать им о своих планах. Он рационализировал организацию, структура которой была ужасно запутанной, пытаясь подготовиться к новому тогда сотовому цифровому стандарту, называемому GSM. Это был определяющий момент в карьере Оллилы. „Это были мои университеты“, — говорит он теперь. Для ведущих работников команды Nokia он стал потенциальным спасителем компании».

Джастин Фокс

«Все комментаторы согласны, что Оллила является блестящим создателем команды. Он описан многими как строгий руководитель, заставляющий усердно работать, и его определенно стимулирует огромная решимость найти верный план и осуществить его. Он слишком требователен и может быть очень грубым, если недоволен», — замечает один из старших менеджеров Nokia.

Комментарий: стиль менеджмента

Способ вести дела, относясь к людям с уважением, требует не снижать требования к качеству их работы. Невозможно сочетать инновации и новое мышление с идеальными условиями труда. Ни одна организация не может себе позволить это, и люди, работающие на нее, обычно это понимают.

Речи, произнесенные Оллилой, напоминают вам, что, к какой бы теме он ни обращался, он возвращается к общей стратегии и к пути, по которому идет Nokia, как к двигателю дальнейшего развития компании. Интересный пример этого был продемонстрирован на презентации Nokia в Далласе в 1999 году на Capital Markets Day.

Говорит Nokia

«Я думаю, мы были среди первых, кто определил что нужно, чтобы иметь успех в этой новой области. Мы заявляем, что хотим иметь самый узнаваемый бренд в сфере мобильных технологий, соединяя услуги мобильной связи и Интернета и стимулируя создание новых услуг... Мы полагаем, что можем принять уникальные решения в области кадровой политики и что это является частью нашего плана... Как мы собираемся делать это? Мы станем оркестром... Мы будем формировать рынок сами».

*Йорма Оллила,
Capital Markets Day, Даллас, 1999*

Эта метафора интересна. Nokia является оркестром, и люди Nokia очень похожи на музыкантов. В своей автобиографии *Writing Home* драматург Алан Беннет дает возможность узнать разные мнения членов команды. Он проводил различие между актерами и музыкантами оркестра по следующему критерию:

«Что примечательно в отношении музыкантов, так это полное отсутствие самомнения».

Он описывает, как музыканты исполняют произведение и затем обсуждают между собой, как его улучшить. Они делают предложения непосредственно друг другу, а не через директора. Если кто-то приглашен для комментариев, его взгляды записываются и в некоторых случаях принимаются, если произведение исполняется еще раз. С точки зрения Беннета, по отношению к актерам это неприемлемо.

Журнал *Fortune* сообщил, что рыночная доля мобильных телефонов Nokia в 1999 году составляла 27%.

В реальном бизнесе, однако, менеджерам Nokia не всегда удастся управлять командой, как единым оркестром. Некоторых работников команды они легко могут сделать музыкантами, а *некоторые, иногда наиболее талантливые, всегда будут актерами*. Но аналогия с оркестром все еще в силе. По идеологии Nokia, люди поддерживают открытость и конструктивную критику, являются невозмутимыми и хорошими слушателями.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ О НОВАТОРСТВЕ

«Без границ» сообщает:

1. Nokia имеет более 17 000 патентов в разработке и развитии.
2. Вложение в отделы развития и исследовательские центры выросло более чем на 50% в год за последние 2 года.

3. В 1998 году Nokia сделала более 700 заявок на патенты. Это количество выросло до 1000 в 1999 году.

4. Количество отчетов об изобретениях увеличилось с 2000 до 3000 за тот же период.

ИННОВАЦИИ — ЭТО ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС...

С точки зрения Nokia инновации в сфере мобильных коммуникаций являются больше продолжением претворения общего плана, чем технологией. Необыкновенным является то, что многие компании все еще терпят провалы, переходя от стратегического планирования к инновациям. Многие менеджеры говорят о стратегическом плане как правильном «чисто теоретически», но неверном на практике, «по крайней мере, что касается моего филиала / покупателя».

Комментарий: частная инициатива

Стратегия «единого оркестра», без сомнения, хороша для бизнеса, но обычно влечет за собой опасность подавления индивидуальных талантов.

Никогда не используйте общую стратегию, чтобы подавить талант в организации. Будьте готовы изменить стратегию, если у кого-то есть идеи получше. Вы никогда не знаете, на каком уровне в организации появится эта идея.

Такие рассуждения заставляют различные части организации, занимающиеся каждая своим направлением, работать вместе и в кризис, и при больших трудностях, когда покупатель недоволен.

Например, отдел продаж имеет дело с *жалобой от покупателя*. Жалоба поступает к людям, которые прямо или косвенно отвечают за дефект конкретного товара. Если покупатель предъявляет претензии к уровню продукции в целом, то жалоба передается в другие отделы, например инноваций или развития, или в исследовательский центр, или на производство. Они должны решить, следует ли удовлетворить это требование и провести необходимые изменения в продукции. Если этого не происходит, компания явно разочаровывает покупателя. Но если все же происходит, может оказаться, что это разочаровывает еще кого-то по каким-то непредвиденным причинам. Дилемма улаживается тем фактом, что любой план нововведения никогда не останется статичным, если индустрия быстро меняется. Нет индустрии, которая меняется быстрее, чем мобильные технологии.

Оллила утверждает, что *нововведения должны пересматриваться постоянно*. Таким образом, вы не остаетесь привязаны к чему-то, уже вышедшему из моды, просто потому, что сам план устарел. Каждый план имеет свои достоинства, но в конечном счете он вторичен относительно стратегии бизнеса, которая полностью формируется требованиями покупателя. Оллила признает, что этот процесс

очень выматывающий, потому что вам нужно постоянно приспосабливаться.

«Выматывающий» временами может означать «доводящий до белого каления», но здесь Оллила категоричен: план не должен отделять стратегию от организации или от выполнения деловых процессов. Эта постоянная переоценка инноваций простирается на весь путь работы Nokia. Оллила говорит, что его часто спрашивают, какого рода новшества они собираются ввести в ближайшее время.

Говорит Nokia

«Я думаю, первым моим комментарием будет то, что у нас нет стратегии инноваций; у нас есть стратегия бизнеса, в которой инновации играют определенную роль».

*Йорма Оллила,
Capital Markets Day, Даллас, 1999*

Продолжая, он говорит, что новшества будут введены в компаниях с одинаковым подходом к инновациям. Это, говорит он, обеспечит Nokia непрерывную конкурентоспособность.

Давайте сконцентрируемся на процессах, обеспечивающих соответствие нововведений нуждам покупателей.

1. Пристальное внимание к покупателю в отношении его образа жизни, так же как и желаемой функциональности товаров и услуг.

2. Предоставление новаторам возможности разрабатывать направления, которые могут быть интересны, без необходимости доказывать заранее, что они окупятся.

3. Не «расстреливать» кого-то, когда какой-то исследовательский проект окажется неудачным.

4. Создание гибких планов с постоянным их пересмотром, встроенным в сам новаторский процесс.

5. Сделать доступным опыт всех команд, вовлеченных в новаторский процесс.

Однако применение инноваций имеет одно «но» — *новшество вводится только в том случае, если его принимает покупатель*. Конкуренция означает больше, чем интересные новые идеи. Она означает предпочтение людей опробовать нововведения Nokia, а не альтернативные варианты товаров и технологий.

Говорит Nokia

«Ключевым фактором конкурентоспособности является бренд. Когда представляются новые технологии, многие люди вначале чувствуют себя слегка неуверенно. Нужно ли мне это? Смогу ли я это понять?

Несложный и узнаваемый бренд, разумеется, предпочтительнее. Потребители скорее доверяют старому бренду,

когда речь идет о новых решениях или нововведениях, чем неизвестному производителю».

*Йорма Оллила,
Capital Markets Day, Даллас, 1999*

НОВОВВЕДЕНИЯ ЧЕРЕЗ ДИЗАЙН

Новаторский дизайн принят всеми как основной фактор конкурентоспособности товара.

Говорят другие

«Итак, как Nokia делает это? Продуманный маркетинг и инженерное искусство являются важными аспектами ответа на этот вопрос. Его последняя модель — гладкое серебристое устройство, известное как 8810, пользуется таким большим спросом, что продается по цене, почти на 50% превышающей рекомендуемую розничную цену на лондонском черном рынке».

«Люди восхищены своими телефонами. Nokia заняла модную нишу».

Тим Берт и Грег МакИвор

Но это было в 1998 году. Сохранилась ли эта ситуация до сих пор?

Nokia определенно не изменила продолжающийся процесс новаторского дизайна и перепроектирования. В октябре 1999-го The Economist сообщил, что несмотря на то, что менеджеры Nokia

из отдела исследования и развития получают массу удовольствия, вынимая из кармана новинку вроде видеотелефона или тому подобного устройства, они должны довести количество внутренних продаж до значительных объемов, если они хотят, чтобы их изобретение стало массовой продукцией. Система «внутренних толчков» требует, чтобы люди, пришедшие с хорошей идеей, могли производить бизнес-модель и затем продвигаться от лаборатории к бизнес-блоку, чтобы претворить ее в жизнь.

Комментарий:

расходы на исследования и развитие

Лорд Левенхалм однажды сказал: «Половину денег, потраченных на рекламу, я потратил впустую, и беда в том, что я не знаю, какую половину». В контексте «исследований и развития» проницательные менеджеры осознают, что по крайней мере половина бюджета их отделов будет потрачена впустую. И все же исследования являются единственным безошибочным путем не отставать от переменчивых вкусов покупателей.

Эта ситуация требует введения *бизнес-блока*, который должен будет производить и продавать продукт на раннем этапе производства. Подобные бизнес-блоки также повышают качество товара на каждом этапе процесса дизайна и производства. Они настолько хорошо освоили качественные выпуски, что получили награду европейского качества в катего-

рии большого бизнеса в 2000 году, когда первый раз принимали участие в конкурсе.

Европейский фонд качественного менеджмента, который предоставляет награду, стремился определить самый высокий уровень баланса между бизнес-практикой фирмы и конкурентоспособностью товара. Победители этого года были отобраны на основе посещения участков командой экспертов. В течение одной недели посещения команда встретила примерно с 500 людьми на девяти различных участках Nokia. Они выбрали Nokia из короткого списка 23 финалистов, представлявших различные индустрии из 13 разных стран.

Мы предоставим Йорме Оллиле последнее слово о новаторстве и конкурентоспособности. Обратите внимание на специфичность темы, но смысл сообщения все тот же, что и раньше: знай своего покупателя.

Говорит Nokia

«Когда мы думаем о развитии нашей продукции в будущем, ключевым словом для нашей конкурентоспособности является персонализация. Люди смогут не только выбрать интересующую других модель мобильного телефона. Они смогут также выбрать характеристики и сервис, в которых лично они нуждаются. Персонализация может и будет иметь место в трех следующих измерениях — дизайн, функционирование, сервис».

*Йорма Оллила,
Capital Markets Day, Даллас, 1999*

СПРОСИ СЕБЯ

Здесь приведены пять положений, которые Nokia считает верными.

А что вы думаете по этому поводу?

1. Nokia видит связь между тем, что она делает, и тем, что ожидается на рынке в будущем.

2. Nokia осознает, что вы не можете продавать новые товары в большом количестве без признанного брэнда.

3. Деньги, вложенные в новаторство и сферу исследований и развития, отражают изменение жизненных циклов в технологии.

4. Nokia вдохновляет работников на успех.

5. Nokia связывает разработчиков товара с производителями и продавцами на ранней стадии проекта, побуждая новаторов продавать свои идеи именно ей.

Глава 7

**УВАЖАЙТЕ
ПОСТАВЩИКОВ**

Отношения с поставщиками — это существенная часть истории корпорации Nokia. В этой главе рассказывается о том, как Nokia требовательна к поставщикам, но в то же время предана тем, кто отвечает ее требованиям.

НАЧИНАЕМ, ДУМАЯ О ЗАВЕРШЕНИИ

Для любой фирмы мирового масштаба невозможно преувеличить важность хорошего управления закупками и поставками. Каждый шаг — от определения потребности в тех или иных товарах или услугах до их получения и использования — создает возможность уменьшить расходы и повысить эффективность бизнеса. Чтобы построить оптимальные отношения с поставщиками, требуется продуманная система взаимодействия и высокая степень профессиональной компетенции.

Комментарий: поставщики

Отношение к ним не должно быть хуже, чем к собственным работникам. Можно поддерживать с ними хорошие отношения, в то же время не снижая предъявляемых к ним требований.

Йорма Оллила, без сомнения, с этим согласен. Он говорит, что, рассматривая этапы возрастания стоимости продукта в индустрии мобильной связи, мы видим стремление к экономии на каждом этапе, начиная со связей с поставщиками, и в итоге — повышение результативности всего пути продукта к потребителю.

Говорят другие

«В прошедшие годы стратегию поставок определяли производители — регулируя скорость, с которой производились товары, и их распределение. Сегодня музыку заказывают покупатели, а производители борются за то, чтобы удовлетворить их постоянно возрастающие требования к опциям, дизайну и техническим характеристикам товара, быстрому выполнению пожеланий и быстрой доставке».

«Качество товара — долгосрочный показатель конкурентоспособности — одинаково высоко у всех фирм-производителей, поэтому удовлетворение требований покупателей к поставке продукции является следующим шагом на пути к достижению преимущества в конкуренции. Компании, которые стремятся улучшить менеджмент своей сети снабжения, вскоре впишут новые главы в историю мировой торговли».

Supply Chain Council

Какова же стратегия Nokia по отношению к своим поставщикам? Главное для Nokia — внимание к запросам потребителя, поэтому отношения с поставщиками имеют две стороны. Компания предъявляет к ним достаточно строгие требования. Однако если поставщик выполнил подобное требование и таким образом осчастливил покупателя, он должен быть вознагражден и окружен заботой. Компания ожидает от своих поставщиков такого же стремления к новизне, которое присуще ей самой. Она также ждет от них понимания важности *слаженной работы всей цепи* от поставщика до покупателя. К настоящему моменту компания переориентировалась с выполнения всех работ своими силами к партнер-

ству и высокой степени кооперации с поставщиками. Компании важна эксклюзивность поставляемых изделий даже в большей степени, чем цена. Проще говоря, они заплатят немного больше за исключительное право на технологию.

Говорит Nokia

«По мере того как совершенствуются изделия, мы экспериментируем с сотнями вариантов. Несмотря на частые нестыковки и необходимость регулировки отношений, наши поставщики неплохи. Они, как и мы, постоянно стремятся совершенствовать технологию. Только когда все мы работаем согласованно, существует возможность проработки разных вариантов одной темы».

*Марк Сквайрс,
менеджер развития бизнеса, Nokia (UK)*

Итак, мы ознакомились с некоторыми основными принципами работы Nokia с поставщиками: *высокие требования, стремление к партнерским отношениям, внимание к новым технологиям*. Еще один принцип, с которым Nokia подходит к своим поставщикам, — это *открытость*. Джастин Фокс объясняет, что подобный подход к поставщикам восходит к началу 1990-х годов, когда сторонние поставщики включались в команду разработчиков, дизайнеров, специалистов маркетинга и производящих групп, которые в 1991 году разработали телефон для всех трех цифровых стандартов.

Говорит Nokia

«Очевидно, что средства распространения товара очень важны. Нам приходится очень внимательно обдумывать мо-

дернизацию наших изделий, чтобы удовлетворить требования покупателя. Но этого недостаточно: мы также должны детально представлять себе путь, которым мы продвигаем изделие на рынок».

*Марк Сквайрс,
менеджер развития бизнеса, Nokia (UK)*

Сближение отношений с поставщиками произошло еще раз, в 1995 году, когда компания переживала упадок. Структура департаментов перевозок и снабжения была кардинально преобразована, и пережить тяжелые времена удалось во многом благодаря поставщикам.

Сотрудничество с поставщиками продолжается в том же духе. Путь Nokia — *стирать границы между покупателем и поставщиком* и превращать сотрудничество в искренний и открытый обмен идеями, проблемами и потенциальными путями их решения.

Говорят другие

«Работа с корпорацией Nokia доставляет удовольствие. Они умеют выслушать, и, когда они понимают, что вам есть что предложить, они считают делом чести сделать ваши предложения возможно более выгодными для обеих сторон».

«Небольшой, но важный пример: если по какой-либо причине у них не получается произвести платеж к соответствующей дате, не имеет значения, с кем вы разговариваете, обычными менеджерами или высшим персоналом компании, — кажется, все служащие осведомлены об этом и стараются приложить все усилия, чтобы исправить положение».

*Директор отдела поставок
программного обеспечения*

Внимание, уделяемое Nokia *охране окружающей среды*, – это палка о двух концах для ее поставщиков. С одной стороны, Nokia предъявляет жесткие требования к качеству изделий, чтобы быть уверенной, что любой продукт или упаковка, поставляемые концерну, производятся на линии, отвечающей всем требованиям законодательства по защите окружающей среды. С другой стороны, Nokia с удовольствием обеспечит поставщиков ресурсами и информацией, чтобы помочь им освоить современные методы экологического производства. В любом случае принцип Nokia: «Не уклоняйся от неизбежности». Если ситуация действительно серьезна, то компания укажет поставщику на возникшую проблему и подскажет пути ее решения.

Комментарий: окружающая среда и качество

Дурная слава — в том числе, что заводы компании загрязняют окружающую среду, — влияет на ее имидж в такой же степени, как и плохое качество изделия. Некоторые банкротства связаны именно с пренебрежением к экологии — вспомните иные нефтяные компании.

Согласно *Financial Times Exporter*, Nokia написала всем поставщикам и субподрядчикам, убеждая их как можно скорее перевести оценку продукции на евро. Это только отчасти было нужно для того, чтобы облегчить их собственный переход к новой валюте, также это было попыткой подать сигнал поставщикам о необходимости заранее подготовиться к новой действительности и избежать возможных финансовых

потрясений. Подобное стремление Nokia подготовиться к переменам рассматривалась как часть коллективной работы с поставщиками.

ПАРТНЕРСТВО — ПУТЬ ВПЕРЕД

Традиционно отношения между покупателями и поставщиками были недружелюбными; во всяком случае, взаимное недоверие было нормой. Однако постепенно эти во многом неполноценные отношения сменяются *партнерством* — установлением прочных, долгих и взаимовыгодных отношений между покупателями и поставщиками. Принцип партнерства способствует улучшению качества товара и снижению стоимости закупок от более мелких поставщиков. Он получает все большее распространение, и его роль в конкурентной борьбе возрастает.

Комментарий: партнерство

Есть один момент, отличающий идеальное партнерство от реального, — это наличие или отсутствие совместного планирования. Вы не можете сохранить партнерство, если стратегия одного из партнеров неизвестна остальным.

Nokia — ярый защитник этого подхода. Имеется множество свидетельств того, что Nokia пытается воплотить его на своих предприятиях. Важные подробности работы фирмы и ее дальнейшие планы с легкостью передаются коллективам, не принадлежащим компании. Когда компания выходит на новые рынки, этот выход часто сопровождается жела-

нием самих стран устанавливать цепи снабжения для обслуживания Nokia. В 1999-м Китай экспортировал компоненты для нужд компании Nokia стоимостью более 600 миллионов долларов.

Говорит Nokia

«Мы вовлекаем китайские фирмы в нашу общую работу. Приобретение компонентов для нужд компании — это наиболее действенный путь».

*Фолке Альбэк,
глава представительства Nokia в Китае*

ОПЫТ БЕСЦЕНЕН

Возможно, появление все новых успешных схем распространения товара можно объяснить многообразием сфер деятельности Nokia. Вспомните, что компания начинала с туалетной бумаги и машиностроения.

Говорят другие

«На изменчивых рынках потребительских товаров давно замечена важность техники перевозок и снабжения, особенно распространения товаров по розничным каналам. Скорости распространения товаров быстро увеличиваются. Улучшение качества снабжения не менее значимо, чем улучшение потребительских качеств самих изделий. Когда идет речь о рынке высокотехнологичных товаров, воздействие покупателя на процесс распространения товаров сложнее, а временные рамки шире. Однако цена ошибки может быть огромной».

Дуглас Макбет, отдел перевозок и снабжения

Nokia есть на всех типах рынков, которые упоминает Макбет. Она уделяет не меньше внимания скорости распространения ее товаров, чем дизайну изделий, идущему в ногу с модной индустрией, а расстояние от поставщика до покупателя сокращено до минимума. Каждый может научить чему-нибудь другого, и Путь Nokia – это средство, с помощью которого руководство компании может удостовериться в том, что это обучение и обмен опытом действительно происходят.

СПРОСИТЕ СЕБЯ

Здесь приводится пять пунктов, которые Nokia считает непререкаемыми. Как насчет вашей организации?

1. Они знают каждый компонент цепи «поставщик — покупатель», из которых складывается стоимость товара.
2. Они ищут способы сократить стоимость товара на каждом этапе этой цепи.
3. Они понимают, что налаженная система поставок не менее важна, чем качество товара.
4. Они прилагают значительные усилия, чтобы построить отношения партнерства с поставщиками.
5. Они втягивают поставщиков в свою команду, чтобы совместно искать новые пути и решать проблемы.

Глава 8

**ДАВАЙТЕ
ЗАРАБАТЫВАТЬ
ВМЕСТЕ**

Существует много причин, почему компании образуют корпорации и союзы, и Nokia является восторженным защитником их всех. Руководители Nokia рассматривают возможность удачного альянса как действие, являющееся более чем просто необходимостью.

ВСТУПЛЕНИЕ

Однажды Джон Янг, будучи исполнительным директором Hewlett-Packard, в подробностях описал одному из посетителей возможности этой фирмы в Соединенных Штатах. Посетитель, являвшийся конкурентом Hewlett-Packard в некоторых аспектах ее бизнеса, был удивлен открытостью служащих компании. Они с готовностью делились с ним технической информацией и, что еще удивительнее, деталями технологических процессов, причем незадолго до запуска товара в производство. Посетитель спросил Янга, не боится ли он, что его визит может неблагоприятно повлиять на конкурентоспособность Hewlett-Packard. Янг ответил, что у него нет причин для беспокойства, потому что независимо от того, сколько узнал посетитель, у него никогда не будет возможности скопировать методы, с помощью которых Hewlett-Packard выполняет технологический процесс. Производственная культура Hewlett-Packard развивалась в течение многих лет. А ее, сказал Янг, никто не сможет повторить.

У Nokia и Hewlett-Packard много общего. Также как и Hewlett-Packard, Nokia не боится показываться внешнему миру в выгодном свете. Когда вы слушаете, как разговаривают служащие Nokia, у вас появляется то же ощущение сверхъестественной непоколебимой уверенности в себе. Положительное отношение компании к различным объединениям и союзам, даже тем, в которых участвуют их самые опасные соперники, частично вызвано необходимостью, что будет показано ниже. Кроме того, они уверены, как и Hewlett-Packard, что Путь Nokia позволит им сохранить лидирующее положение в любой области.

Говорит Nokia

«Общество информационных технологий и мобильной связи не может быть построено в одиночку никакой организацией. Оно требует обширной кооперации между компаниями, которые одновременно могут быть соперниками. Такое сложное сотрудничество должно быть организовано разумным и взвешенным образом, чтобы быть уверенным, что выгода от него превышает потери. Однако в случае успеха это будет означать, что вместе мы разрушаем барьеры, тормозящие прогресс, намного быстрее, чем смогли бы поодиночке».

«Без границ»

Конечно, это благозвучные слова. Многие компании говорят подобное, но затем лишь у очень немногих слова совпадают с делом. Рассмотрим, как Nokia ведет себя в различных типах объединенных предприятий.

ОБЪЕДИНЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ ТЕХНОЛОГИИ

Мобильные технологии – это отрасль, в которой определенный уровень сотрудничества так же выгоден, как и необходим. Нетрудно предвидеть успехи технологии мобильной промышленности при наличии кооперации. Во времена ЭВМ у пользователей ИТ были проблемы «совместимости». Это означало 57 различных вариантов, при которых одна машина не может общаться с другой. Конкуренты ИТ автономно разрабатывали операционные системы и прикладные программы и затем пользовались несовместимостью, чтобы привлечь покупателей к продукции своей марки. Конечно, в далеких семидесятых попытки создавать продукт, совместимый с продуктами других фирм, требовали достаточной смелости, так же как и значительных капиталовложений.

Промышленность мобильных технологий использует совершенно другой подход. Например, *Wireless Application Protocol (WAP)*. Благодаря функции WAP появились мобильные телефоны, становящиеся мобильными информационными терминалами. Цель этого была в том, чтобы каждый мог скачать спецификацию WAP из Интернета и использовать ее для получения услуг, предоставляемых пользователям мобильных терминалов. Спецификация этой технологии имеет кодовое название «*Bluetooth*».

Группа «Bluetooth» была основана пятью членами – Nokia, Ericsson, IBM, Intel и Toshiba, – ищущими

щими достижения *единых стандартов для WAP*. После того как было достигнуто общее соглашение об использовании беспроводной связи, можно было приступить к разработке средств коммуникации. Мобильные терминалы смогут ввести в действие устройства, подобные сканерам и принтерам. Nokia утверждает, что сейчас зафиксировано более 1000 компаний, которые заявили о совместимости с Bluetooth.

Начало было хорошим. Далее разработчикам прикладных программ понадобилась простая операционная система внутри устройств ручного управления, если они хотели предложить на рынок устройства, независимые от комплектующих, которые используются как терминалы. Nokia всегда доверяла объединению *Symbian*. Symbian разрабатывает *операционную систему, которая может быть совместима с огромным количеством портативных устройств*, от мобильных телефонов до персональных секретарей (Personal Digital Assistants). Nokia, так же как Psyon и Ericsson, одна из первых адаптировала свои устройства для программных продуктов Symbian.

Комментарий: Microsoft

Во времена, когда IBM была ведущим поставщиком комплектующих, специалисты в сфере компьютерной индустрии обычно говорили, что конкурировать с этой компанией просто бессмысленно. Но на самом деле в этой области индустрии существовала жесткая конкуренция меж-

ду различными компаниями. То же самое может быть сказано и о Microsoft, и самым большим испытанием для Symbian будет выбор покупателей между ней и Microsoft.

По каким причинам партнеры Nokia работают именно с ней? В июле 2000-го Cable&Wireless выработали совместное с Nokia соглашение для использования возможностей сети Интернет в мобильных телефонах. Сообщение вызвало оживление среди аналитиков, увидевших в этом хорошую возможность для C&W расширить потоки доходов вне его основной деятельности по обеспечению предприятий информацией через Интернет. Один аналитик предположил, что доходы могли бы быть не меньше 850 миллионов евро. Почему они так верили в Nokia?

Говорят другие

«Действовать совместно с Nokia очень разумно, поскольку стандарты, установленные для следующего поколения мобильных служб, будут впоследствии фрагментированы и подчинены крупным производителям мобильных телефонов».

Джим Росс, аналитик ABN Amro

Говорит Nokia

«Вы можете оценить размеры этого рынка — он огромен, а Nokia — лидер в продаже мобильных средств связи. Путем объединения сил нашего глобального интернет-протокола, хостинг-центров с новыми беспроводными

возможностями подключения к Интернету компания Cable&Wireless открывает этот новый рынок для потребителей».

«Без границ»

Итак, сотрудничество в области технологий мобильной связи продолжается. Совсем недавно, осенью 2000 года, три крупные компании мобильных технологий: *Nokia, Motorola и Ericsson* — основали новую организацию для ускорения развития локальных мобильных сетей. Она уже развивается. Эта организация позволяет пользователям мобильной связи использовать услуги, связанные с их географическим месторасположением. Вы можете получить местные прогнозы погоды или транспортную информацию, меню местных ресторанов и выяснить, находится ли кто-нибудь из ваших друзей в городе. Три компании хотят объединиться, чтобы развитие шло дальше, потому что все они верят, что еще можно предложить много разнообразных информационных услуг.

Комментарий: централизованный бизнес

Девяностые были десятилетием, во время которого большинство корпораций в основу своей стратегии положили «возвращение к централизованному бизнесу». Это веяние изменило тенденции восьмидесятых, когда царствовало разнообразие. Возможно, «нулевые» годы будут декадой гармонии. Да, придерживайтесь централизованного бизнеса, но полагайтесь и на других, чтобы получить возможность и дальше применять эту стратегию.

В мире существует много мобильных локальных сетей, которым недостает, согласно компаниям-учредителям, «способности к взаимосвязи» — возможно, 58-го способа заставить одну машину говорить с другой. Существует объединенное предприятие, которое называется Location Interoperability Forum (LIF). Его цель — «выработать общую точку зрения на технологию локальной связи и системные решения, чтобы удовлетворить возникающие требования потребителя, такие как уточнение информации и электронный бизнес в мобильном варианте».

Из вышесказанного понятно, почему Nokia приветствует объединенные предприятия. В этой индустрии, кажется, *благодаря сотрудничеству рынки растут быстрее*: каждый получает выгоду от использования одинаковых стандартов. Но есть другие причины, почему объединенные предприятия так важны для Nokia.

ОБЪЕДИНЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НОВОГО РЫНКА

Назовите два самых больших национальных рынка Nokia в 1999-м. Вы, возможно, угадали первый, США. Вторым был *Китай*. Nokia верит, что *к концу 2000-го в Китае будет около 70 млн пользователей мобильных телефонов*, больше, чем в любой другой стране. Использование мобильных телефонов — это фантастические возможности для людей, живущих в стране с неразвитой телекоммуникационной инфра-

структурой. Это открывает невероятные перспективы для тех, кто предоставляет услуги мобильной связи китайцам.

В мае 2000-го Nokia применила в Китае свою стратегию объединенных предприятий, объявив о начале сотрудничества с государственным предприятием Caritel Corp, Синаньский индустриальный парк в Пекине, который, как они надеялись, станет центром производства и развития телекоммуникационного оборудования для Китая.

Говорит Nokia

«Существует около десятка компаний, потенциально заинтересованных во вложении средств в Синаньский парк. Мы подсчитали инвестиции на основе двадцати компаний, согласных там разместиться».

Фолке Альбэк

Основной целью парка было убедить поставщиков Nokia перенести производство поближе к основному заводу компании, тем самым уменьшая стоимость перевозок. В августе 2000 года компания IBM приняла участие в деле. Она подписала контракт с китайским партнером, чтобы производить электронные компоненты для Nokia в промышленном парке Синань.

Комментарий: Китай

В наше время редкая организация не считает приоритетной задачей использование возможностей китайского рын-

ка. Однако зачастую возникает проблема окупаемости вложенных средств. Если вам когда-либо приходилось приспосабливаться к законам и культуре иностранного рынка, то в Китае это проявляется в полной мере. Вам нужно привлекать людей, а вместе с ними и местные капиталовложения.

У Nokia ушло много лет и терпения, чтобы подвести партнеров к идее такого объединенного предприятия. Для того чтобы пробиться в Китай, в середине 1990-х Nokia пришлось продемонстрировать некоторую оригинальность подхода. Nokia заявила, что использует Китай как производственную базу, чтобы сэкономить в остальных сферах своего бизнеса. По правде говоря, у них просто не было альтернативы, кроме как размещение там производственных мощностей. В Китае действуют строгие правила, устанавливающие, что иностранные фирмы дают стране рабочие места и продают в ней изделия. Страна устанавливает Nokia, так же как и ее конкурентам, квоты на импорт телекоммуникационного оборудования, и размер этих квот зависит от того, насколько каждая из компаний обязательна в ограничении распространения продукции.

Nokia претендует на то, чтобы быть первой компанией, принесшей технологию GSM на территорию Китая. В ее рекламных проспектах зафиксировано, что первый телефонный звонок по GSM был сделан в 1994 году в Пекине министром связи и телекоммуникаций. Фолке Альбэк, глава представительства Nokia в Китае, дает интересное объяснение того, какие доводы использовала компания, чтобы проло-

жить дорогу в Китай. Наглядная демонстрация продемонстрировала китайскому правительству, какие возможности для бизнеса заложены в GSM, говорит он и добавляет.

Говорит Nokia

«Nokia уничтожает „белые пятна“ на рынке технологий. Это было абсолютно ясно уже в то время, когда стандарт GSM еще не использовался в Китае».

Фолке Альбэк

Спустя четыре года технология GSM завладела рынком, и звезда Nokia взошла над Китаем.

Некоторые другие объединенные предприятия связаны с новыми способами продаж, вместо того чтобы быть связанными с новыми местами продаж. В одном из прорывов в мир моды *Nokia заключили сделку со скандинавскими авиакомпаниями SAS* для продажи своих мобильных телефонов через летающий магазин SAS.

Говорят другие

«Поскольку летающий магазин SAS отходит от традиционного полетного ассортимента, мы ищем новые типы изделий, связанные с известными торговыми марками. Большинство наших покупателей, которые совершают деловые поездки, ценят роскошные и стильные изделия высокого качества. Мобильные телефоны, разработанные Nokia, удовлетворяют всем этим требованиям».

*Рихард Низел,
директор летающего магазина SAS*

ОБЪЕДИНЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ВОСПРОИЗВОДСТВА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Эта область является менее привлекательной для объединенных предприятий. В начале 2000 года Nokia создала совместное предприятие со службой IT группы ISL, чтобы форсировать дальнейшую адаптацию собственного электронного бизнеса. Соглашение состоит в том, чтобы создать аппаратуру, позволяющую развивать электронные связи между Nokia и ее дилерами и поставщиками. *Financial Times* сообщила: «Два концерна образовали новую компанию, чтобы Nokia могла пользоваться Интернетом быстрее, чем по обусловленным контрактом IT соглашениям». Впрочем, союзы в области мобильной связи обычное дело — Ericsson, шведский производитель, не имеющий конкурентов, объединился с Microsoftом для развития потребительской беспроводной электронной почты для обеспечения внутренних технологических потребностей компании. Новая компания на две трети принадлежала ISL, в то время как Nokia контролировала оставшуюся часть. В прошлом ISL приобрела технологию Nokia для развития служб мобильного Интернета для трети своих покупателей.

Говорят другие

«Теперь всем приходится строить планы намного быстрее. Мы образовали новую компанию, так что нам обоим не надо будет тратить время на отдельные переговоры

по договорам об обслуживании. Управлять компанией будет Nokia. Компания будет базироваться в Хельсинки, чтобы быть к Nokia ближе».

*Эсса Тихила,
директор международной службы ISL,
субсидируемой Fujitsu,
японской технологической компанией*

Передать ведение дел субсидируемой компании, которой владеешь лишь частично? Без сомнения, хороший пример уверенности Nokia в том, что она выиграет от такого образа действий.

СОЮЗЫ: НА ЗАМЕТКУ

В нижеследующих разделах показаны некоторые из международных союзов и кооперативных проектов, в которых участвует Nokia.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

BLUETOOTH SPECIAL INTEREST GROUP (1998)

Nokia, Ericsson, IBM, Intel и Toshiba вместе представили дешевую коротковолновую радиотехнологию. Приспосабливая непрерывную передачу голосовых данных посредством беспроводного коротковолнового радио, эта новая технология позволяет пользователям связываться с широким диапазоном устройств просто и быстро, без необходимости в кабелях, расширяя коммуникационные возможности мобильных компьютеров, мобильных телефонов и других мобильных устройств как внутри офиса, так и за его пре-

делами. Спецификация этой новой технологии под кодовым названием «Bluetooth» развивается через объединенную структуру членов Bluetooth SPECIAL INTEREST GROUP (SIG). SIG была образована в начале 1998-го в результате обязательства пяти компаний-учредителей развивать концепцию технологического стандарта.

GLOBAL SUPPLIER ASSOCIATION

(Всемирная ассоциация поставщиков) (1998)

Образована Nokia и 20 другими компаниями-учредителями из индустрии телекоммуникаций. Основные цели организации включают продвижение изделий, систем и услуг GSM на новые и уже существующие рынки и продвижение развития сети GSM для поддержки нового поколения услуг. GSA также намерена сотрудничать с другими корпорациями, работающими с GSM.

HIPERLAN2 GLOBAL FORUM (1999)

Nokia, Bosch, Dell, Ericsson, Telia и Texas Instruments образовали HiperLAN2 Global Forum, открытый промышленный консорциум со стремлением обеспечить единую базу для мобильных коммуникаций и гарантировать, что взаимодействующие изделия производятся по одному стандарту.

LIFECHART.COM (1999)

Новая компания E-Health была образована путем объединения технологии, персонала, маркетинга и имущества беспроводной структуры Welmate, созданной Nokia для охраны здоровья, с компанией из Силиконовой долины Inect

Health Management Systems, также занимающейся вопросами здравоохранения. Lifechart.com объединяет беспроводную систему наблюдения за здоровьем для диабетиков Nokia с персональной системой наблюдения и контроля за здоровьем для астматиков, которая была началом Inect.

MOBEY FORUM (2000)

Крупные финансовые организации и ведущие производители мобильных телефонов (ABN Amro Bank, Banko Santander Senrel Hispano, BNP Paribas, Citygroup, Deutsche Bank, HSBS Holding, Merita Nordbanken, SEB-Scandinaviska Enskilda Banken, UBS, Visa International, Ericsson, Motorola и Nokia) заявили о создании глобального форума для поддержки использования мобильной технологии в финансовых службах и форсирования открытых стандартов в этой области.

MOBILE ELECTRONIC TRANSACTIONS INITIATIVE (2000)

Nokia, Ericsson и Motorola заявили об объединении усилий для развития открытой и простой структуры электронного бизнеса в сфере мобильной связи. Цель этой инициативы — использование существующих и появляющихся стандартов мобильной связи для построения общей основы и создание реального плана развития мобильного электронного бизнеса.

OXYGEN ALLIANCE (2000)

Aca Group, Delta Electronix Inc., Hewlett-Packard Company, Telegraph and Telephone Corp., Nokia Research Center и

Philips Research будут работать с исследователями MIT для создания нового поколения компьютеров, нацеленных на всестороннее обслуживание возрастающих потребностей людей.

SYNCML INITIATIVE (2000)

Nokia, IBM, Lotus, Motorola, Nokia, Palm Inc., Psyon и Starfish Software основали SYNCML для развития и продвижения промышленной спецификации для синхронизации данных удаленной и персональной информации.

WAP FORUM (1998)

Новая компания, Wireless Application Protocol Forum Lim. (WAP Forum), была учреждена Ericsson, Motorola, Nokia и Unwired Planet (теперь Phone.com). Эта некоммерческая компания управляет распространением по всему миру WAP — технологии и продвигает новые компании, вносящие вклад в работу WAP. Задача WAP — доступ в Интернет с мобильных телефонов и других беспроводных терминалов.

WIRELESS LAN ALLIANCE (WLANA)

Недавно Nokia присоединилась к WLANA, обучающей торговой ассоциации для беспроводной промышленности, работающей в локальных сетях. Другими ее членами являются 3-Com Corporation, Aeronet Wireless Communication, Breese-Com Inc., Cable&Wireless Systems Inc., Haris Semiconductor, Intermec Technologies, Lusent Technologies, Nortel Networks Wireless LAN Group и Symbol Technologies Inc.

3GIP (1999)

Nokia, AT&T, BT, Rogers Cantle, Ericsson, Lument Technologies, Nortel Networks, Telenor и TIM образуют группу 3GIP для развития всей основанной на IP архитектуры для новых типов мобильных систем.

СПРОСИТЕ СЕБЯ

Вот пять пунктов, по которым Nokia стремится действовать наилучшим образом. А как справляется с этим ваша организация?

Nokia:

1. Рассматривает объединенные предприятия и альянсы как наилучшую перспективу в условиях современного и будущего рынка.
2. Убеждается, что деятельность объединенных предприятий основана на принципе открытости.
3. Делает все возможное для захвата новых рынков. Объединенные предприятия могут быть как инструментом, с помощью которого можно достичь этой цели, так и результатом этого.
4. Не боится использовать объединенные предприятия для любых целей, даже для того, чтобы полностью перестроить саму себя.
5. Не позволяет объединенным предприятиям неблагоприятно влиять на ее лидирующее положение на рынке.

Глава 9

**НЕ ЗАБЫВАЙТЕ
ПОДВОДИТЬ ИТОГИ**

Nokia тратит массу денег на исследование и развитие, разработки и маркетинг, но при этом экономит на оплате персонала. Эта глава посвящена серьезному вопросу: так ли хороши финансовые результаты деятельности Nokia, как они должны быть в соответствии с содержанием предыдущих глав? Каковы основные финансовые элементы, из которых составляется конечный успех?

Мы рассмотрели Путь Nokia и попытались раскрыть секреты, которые сделали компанию ведущей в области мобильных технологий. Но достойны ли финансовые результаты деятельности Nokia тех похвал, которые обрушились на компанию? В конце концов, главный критерий успеха в бизнесе — это количество заработанных денег.

Всем известно, что Nokia зарабатывает много денег, но она делает это на быстрорасширяющемся рынке, который требует постоянных вложений. Чтобы сделать реалистичную оценку финансовых достижений компаний, нам необходима точка отсчета. В этой книге в качестве такой точки выбран Ericsson, основной конкурент Nokia в Скандинавии. До сих пор у шведского гиганта по производству мобильных телефонов годовые объемы продаж были значительно выше Nokia.

ИТОГИ: ВЛОЖЕНИЯ В ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЕ

С какими препятствиями сталкивается крупная компания, работающая в сфере мобильных техноло-

гий, на пути получения наличных денег? Nokia, как фирме-производителю, необходимо постоянно осуществлять крупные капиталовложения, которые в 1999-м возросли до 1,3 млрд евро, что составляет почти 7% объема продаж. Компаниям по разработке мобильных технологий приходится тратить много денег на исследования и развитие, чтобы убедиться, что они идут в ногу со временем и успевают в гонке за быстро меняющейся модой. Капиталовложения в эту сферу наносят существенный урон ресурсам компании. В 1999-м Nokia предоставила работы более чем 17 000 человек в 52 исследовательских центрах 14 стран.

Все нижеследующие сравнительные показатели взяты из ежегодных отчетов двух компаний к декабрю 1999 года.

	Nokia 1999	Nokia 1998	Ericsson 1999	Ericsson 1998
Потрачено на исследования и развитие (в евро)	1,755	1,150	3,354	2,982
Потрачено на исследования и развитие (в % от продаж)	8,8%	8,6%	13,2%	13,7%

Комментаторы, кажется, не слишком этим обеспокоены; они открыто выражают мнение, что Nokia будет продолжать выигрывать. Эксперты утверждают, хотя и не единодушно, что каждый

из конкурентов Nokia, возможно, потратит больше на исследования и развитие, но потеряет деньги, когда дойдет до процессов менеджмента и запуска новых изделий.

Говорят другие

«Nokia агрессивно внедряется в развивающиеся рынки... для достижения этого они намерены использовать слабости нескольких основных конкурентов (вызванные как менеджментом снабжения, так и продвижением образцов продукции) и активно снижают продажную цену по всем позициям и по всем направлениям в традиционно спокойные месяцы».

«Мы ожидаем, что для поддержки мобильных телефонов третьего поколения необходимы будут дальнейшие инвестиции и положительный балансовый отчет, распечатки которого постоянно продаются с аукционов по всей Европе».

Алекс Браун, Deutsche Bank, 2000

На чем же основана уверенность комментаторов?

ИТОГИ: РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

Один из ответов заключается в том, что Nokia старается получить от своих работников как можно больше за те деньги, которые на них тратит. Теку-

щий уровень эффективности компании является характерным показателем того, как правильно организованные бизнес-процессы позволяют увеличивать прибыль. Из того, что было написано ранее в этой книге, явно следует, что именно пресловутый Путь Nokia – фундамент, на котором основан успех работы компании.

Теперь обратимся к вопросу расходов компании на персонал. Похоже, единственными людьми, которых разочаровывает Nokia, являются ее собственные служащие. Значительное число работающих в Nokia людей считают, что компания на них экономит, и данные по средней заработной плате на каждого работника относительно Ericsson это подтверждают. Это, кажется, единственный показатель, по которому Nokia уступает Ericsson. Заметим, что эти показатели представлены в евро.

Все показатели валюты в евро	Nokia 1999	Nokia 1998	Ericsson 1999	Ericsson 1998
Продажи на каждого работника	386,345	324,305	242,941	215,152
Прибыль на работника	75,131	59,770	19,052	22,206
Средняя зарплата	38,025	39,108	41,807	37,593

Возможно, эти показатели и важны, хотя понятно, что сравнения заработной платы, если только

мы не сравниваем апельсины с бананами, должны производиться по меньшей мере с некоторой осторожностью. Различие в зарплате зависит, например, от страны, в которой расположен тот или иной филиал компании (очевидно, в менее развитых странах рабочая сила дешевле), а также от квалификации работника. Но если вы торопитесь сделать заключение, основываясь на этих цифрах, то имейте в виду – вполне возможно, что Путь Nokia придает компании такую привлекательность, что многие люди стремятся работать в ней, даже зарабатывая меньше, чем могли бы.

ИТОГИ: ТОВАРОБОРОТ И ПЛАТЕЖИ

Рассмотрим два основных показателя – товарооборот и периоды денежных платежей. Первый показывает, насколько эффективно компания производит именно ту продукцию, которая нужна, чтобы получать заказы и быстро их выполнять. Иначе говоря, «сколько раз за год полностью продаются ее запасы». Второй измеряет время, которое компания тратит на получение денег от своих покупателей.

	Nokia 1999	Nokia 1998	Ericsson 1999	Ericsson 1998
Товарооборот	11,2	10,3	8,4	6,8
Период денежных сборов в днях	70,6	76,9	107,7	106,7

ИТОГИ: ФИНАНСИРОВАНИЕ

Посмотрев балансовый отчет, мы видим, насколько он устойчив. Компания размера Nokia часто нуждается в крупных денежных вливаниях, причем в очень краткие сроки. Глобальные возможности приобретения в мире телекоммуникаций обходятся очень дорого, а решение зачастую надо принимать сразу, так что очень часто компании необходима возможность иметь быстрый доступ к сбережениям, если они ей понадобятся. Процедура доступа упрощена благодаря текущему индексу «AAA», которым агентство финансовых рейтингов «Дан и Брэдстрит» наделило компанию – это высочайший рейтинг, который оно может присвоить.

Свобода финансирования – это один из аспектов истории Nokia. Другой – это отсутствие долгосрочного долга. Несмотря на свой рост, обязательства Nokia остались во многом такими же, как были в 1995-м. С долгосрочным долгом в 0,4 млрд евро и фондами акционеров в 7,4 млрд евро компания находится в наилучшем положении, если понадобится совершить крупные инвестиции.

Огромное число компаний в технологической промышленности выбиваются из сил из-за того, что их капиталы слишком малы. Долгосрочные займы не являются решением проблемы для большинства,

так что им необходимо искать другие источники капитала.

Это невероятно трудно сделать, поскольку множество осторожных капиталистов трижды подумают, прежде чем снова рисковать деньгами в этой области.

Сравнительный анализ движения капиталов Nokia и Ericsson дает нам ценную информацию. Уровень движения капитала для компании — это сравнение долгосрочного долга компании с фондами ее акционеров. Чем выше этот уровень, тем более очевидно, что долг может стать тяжким бременем для компании. Движение прибыли — это отношение подлежащей уплате доли к прибыли, из которой эта доля уплачивается. Последнее отношение часто принимается как наиболее важное отношение движения капитала, с тех пор как стало невозможно недобросовестно предоставлять ежегодный отчет держателям акций.

	Nokia 1999	Nokia 1998	Ericsson 1999	Ericsson 1998
Движение капитала	16,2%	22,0%	62,1%	33,9%
Уровень дохода	6,2%	7,5%	15,0%	11,5%

В обоих случаях позиции компаний достаточно сильны. Однако уровень движения капитала у Ericsson значительно вырос, в то время как у Nokia — упал, несмотря на ее феноменальный рост.

Комментарий: эффективность служащих

Большинство менеджеров использует человеческие ресурсы более эффективно, если им приходится подтверждать их необходимость в финансовом отношении. Это означает подсчет плюсов и минусов, которые появятся вследствие дополнительных затрат, а также измерения производительности труда.

**ИТОГИ:
ПРОБЛЕМА СБЫТА**

Теперь давайте рассмотрим еще один важный аспект получения прибыли. Когда рынок насыщен вашей продукцией до такой степени, что спрос на нее начинает падать, вы можете ожидать, что прибыль уменьшится. Когда товар становится массовым, производитель, как правило, снижает цену, чтобы сохранить свою долю рынка. Несмотря на то что Nokia делает упор на персонализацию покупателя, мобильные телефоны давно уже стали обычным товаром массового потребления.

В погоне за своей долей рынка, по словам Морган Стенли, который сделал эти подсчеты, Nokia несколько рискует своей прибыльюю.

Говорят другие

«На последней конференции и в наших разговорах со служащими компании выяснилось, что Nokia уделяет первостепенное значение проблеме сбыта... Одного выпуска

новых модификаций телефонов оказалось недостаточно, чтобы достигнуть более высокой средней продажной цены. Это означает, что Nokia пришлось агрессивно осваивать новые рынки, чтобы увеличить годовой доход».

У Nokia есть собственные отделы продаж, в частности Nokia Networks, но даже эта сфера испытывает здоровую конкуренцию и давление на сбыт. Основными измерителями всего этого являются валовый и текущий доход. В отчете и торговом балансе Nokia за 1999 год Йорма Оллила говорит, что текущий доход намного превышает средние объемы производства. Глядя на нижеприведенные цифры, с ним трудно не согласиться.

Все показатели валюты в евро	Nokia 1999	Nokia 1998	Ericsson 1999	Ericsson 1998
Объем продаж	19,772	13,326	25,500	21,835
Стоимость проданных товаров	12,227	8,299	14,902	12,460
Валовой доход	61,8%	61,3%	41,6%	42,9%
Текущая прибыль	3,908	2,489	2,082	2,282
Текущий доход	19,8%	18,7%	8,2%	10,6%

В отличие от большинства партнеров и конкурентов в промышленности мобильных технологий, Nokia вкладывает значительную часть своей прибыли в дивиденды. Длительный срок существования компании и важность деятельности для оздоровления финской экономики означают, что акции Nokia держатся не только как растущий запас, но и для по-

лучения дохода от дивидендов в текущем году. Количество производимой продукции к моменту написания книги составляло жалкие 0,4%, показывающие, что рынок ожидает быстрого роста компании, таким образом в будущем позволяя дивидендам расти еще активнее.

Наконец, дивиденды и расходы на исследования и развитие выплачиваются из итоговой прибыли, и достижения Nokia на этом фронте воистину замечательные.

Все показатели валюты в евро	Nokia 1999	Nokia 1998	Ericsson 1999	Ericsson 1998
Объемы продаж	19,772	13,326	25,500	21,835
Прибыль до государственного налога	3,845	2,456	1,9998	2,2536
Чистый доход	19,4%	18,4%	7,8%	10,3%
Возвращение вложенного капитала	48,6%	44,0%	14,2%	18,9%

ОБРАТНАЯ СТОРОНА МЕДАЛИ

В этой главе резюмированы все сделанные ранее в этой книге попытки объяснить, как Nokia достигает первоклассных финансовых характеристик. Но мнения аналитиков могут кое-что сообщить нам о ее планах на будущее. Так, Морган Стенли и Дин Виттер понизили свои рейтинги для Nokia в середине 2000-го. Значит, они ожидают, что Nokia ждет спад производства и сокращение ее присутствия на рынке.

Аналитики приводят три причины возможного будущего упадка. Первая — то, что Nokia падет жертвой своего быстрого успеха. Они, например, предсказывали, что в 2000 году прибыль на акцию упадет на четверть по сравнению с предыдущим годом, впервые с 1995 года. Но это предсказание не оправдалось.

В соответствии с пресс-релизом, датированным 19 октября 2000 года, продажи Nokia возросли до 50% и прибыли до 39%.

Второй спорный вопрос — может ли быть использован завидный отчет Nokia для претворения в жизнь ее планов, и достаточно ли хорошо знать своего покупателя, чтобы сделать точные предсказания.

Говорят другие

«Спад производства у Nokia, кажется, затормозился. Основное объяснение того, почему прибыли от мобильных телефонов нового поколения оказались ниже предсказанных, — это неправильные расчеты самой Nokia, которая ожидала, что доход от новых и, как следствие, более высокоприбыльных телефонов будет выше. Это скорее ошибка планирования, чем запуск в продажу неудачного продукта».

*Морган Стенли, Дин Вумпер,
European Investment Perspectives, 2000*

Третья причина для беспокойства — это уровень роста производства устройств мобильной связи.

За последние несколько лет он был феноменальным, и в некоторых аспектах аналитики уверены, он медленно пойдет вниз. Огромные уровни роста, которыми славилась Nokia, возможно, становятся делом прошлого.

Но в завершение существует мнение, что Nokia в этом году собирается использовать свой шанс в соперничестве с Motorola и Ericsson. Вот аргументы в пользу этого.

Говорят другие

«Мы полагаем, что у Nokia при использовании как долгосрочной, так и краткосрочной стратегии может появиться возможность увеличить в этом году прибыль. Ее конкуренты, Motorola и Ericsson, приняли стратегические решения поставить прибыльность выше расширения рынка, но мы не верим, что у кого-либо из них есть какие-то существенные новые изделия...»

*Морган Стенли, Дин Виттер,
European Investment Perspectives, 2000*

НА ОСТРИЕ ФИНАНСОВОЙ БРИТВЫ

Менеджеры Nokia расходуют деньги компании как свои собственные. Они славятся жестким контролем над финансами. Кроме того, они морально подготовлены к утверждению далеко идущих и часто неудачных проектов в области исследований и развития. Похоже, менеджеры Nokia нахо-

дятся на грани шизофрении, потому что их деятельность — это настоящая акробатика, хождение по лезвию финансовой бритвы ради интересов компании.

Комментарий: расходы менеджеров

Менеджерам, которые пытаются заставить персонал тратить деньги как свои собственные, следует использовать правило двух процентов. Оно гласит, что, если все ваши показатели становятся хуже на два процента, так что продажи падают, а цены растут, суммарное воздействие фактически означает прибыли на 46 процентов. Если, с другой стороны, вы сможете улучшить все показатели всего лишь на 2 процента, это влияет на улучшение результатов в том же объеме.

Для такой процветающей компании, как Nokia, финансы не являются или, по крайней мере, не являлись со времени тяжелых дней ранних девяностых большим местом в процессе бизнеса. Строгий контроль над уровнем цен играет свою роль, но более как фундаментальная дисциплина, чем как проявление мелочности. Однако итог есть итог, и никто не может этим пренебречь. Финансовые аналитики, следящие за всеми аспектами происходящего, постоянно в этом убеждаются.

СПРОСИТЕ СЕБЯ

Ниже приведены пять пунктов, на которые Nokia обращает внимание, когда подводит итоги. А как обстоят дела у вашей организации?

1. Быстрый доступ к капиталам плюс небольшой объем долга.
2. Уровень производства, показывающий, насколько эффективно они используют своих работников.
3. Мотивация работников — как получать максимум, если заработная плата невелика.
4. Контроль за ценами. Когда речь заходит о ценах, менеджеры Nokia становятся скупыми.
5. Готовность и возможность рискнуть финансами ради перспективного проекта.

Глава 10

**УЧИТЬСЯ
НА УРОКАХ ПРОШЛОГО
И ГОТОВИТЬСЯ
К БУДУЩЕМУ:
БУДЕТ ЛИ
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫМ
УСПЕХ НОКИА?**

В этой главе сделаны выводы из предыдущих глав — в частности, в ней рассмотрен вопрос о том, сможет ли Nokia продолжить гонку за успехом.

ВСЕ ХОРОШЕЕ НЕ МОЖЕТ ПРОДОЛЖАТЬСЯ БЕСКОНЕЧНО, НЕ ТАК ЛИ?

В начале августа 2000-го и затем в январе 2001-го, некоторые средства массовой информации вдруг предположили, что аура непобедимости Nokia исчезла. Например, *Financial Times* отмечала.

Говорят другие

«Задержки в запуске новых изделий повлияют на сокращение производства мобильных телефонов от 25% во втором квартале до 15% в третьем квартале. По некоторым данным, Nokia отстает от собственного графика производства. Это вызывает сомнения в ее способности действовать лучше ее соперников — что необходимо Nokia, чтобы остаться во главе группы и в будущем достичь прибыли в мобильных телефонах более 20%».

*Financial Times,
1 августа, 2000*

Объявление о задержках в августе вызвало падение акций Nokia более чем на 20% за один день. В абсолютных значениях это означало 51,9 млрд долларов, и это, думается, в то время была величайшая потеря за день у европейской компании.

Скептики ошибались. Показатели третьего квартала снова превысили ожидания рынка и средств массовой информации. Спустя месяц компания представила перспективную новинку – Communicator Nokia 9210 – первое изделие Nokia, в котором использовалась Symbian (новая технологическая платформа для портативных мобильных терминалов).

Проблемы, с которыми компания столкнулась в 2000 году, были полезным уроком в долгосрочной перспективе. Nokia снова возвращается к прежним невероятным темпам роста, когда в течение пяти лет, с 1995 по 1999 гг., показатели продаж утроились, а прибыли возросли пятикратно. За это время Nokia также шестикратно увеличила свои дивиденды.

Но, несмотря на все это, у аналитиков до сих пор есть еще сомнения в будущем компании. Например, Морган Стенли и Дин Виттер существенно понизили рейтинги Nokia в середине 2000 года, хотя реальная ситуация на рынке была не такой уж плохой. Значит, они все еще ожидают, что Nokia в среднем улучшит свои позиции в производственном секторе и на рынке в целом. Беспокойство аналитиков связано с тем, насколько пригодны для прогнозов блистательные ежегодные отчеты Nokia и ее собственные маркетинговые исследования. Следующим аспектом является уровень роста в промышленности устройств мобильной связи. Он был феноменальным в течение последних нескольких лет, но по не-

которым показателям аналитики убеждены, что уровень роста будет медленно падать. Гигантские уровни роста, на которых строится стратегия Nokia, могут стать делом прошлого.

Скептицизм аналитиков в общем понятен. Инвесторы рассматривали Nokia как особый случай – волшебную компанию, которая раз за разом побивает самые высокие ожидания. Однако даже компании высокого уровня время от времени будут разочаровывать инвесторов. Если вы – футбольная команда, которая выигрывает со счетом 5:0 каждую неделю и возглавляет лигу, то 4:0 или второе место – это повод для недовольства. Даже результаты, оправдывающие ожидания, могут разочаровать рынок, совершенно разбалованный хорошими новостями.

Говорят другие

«В результате любое ваше действие становится поражением: вы не можете продолжать превышать ожидания, когда они столь высоки».

*Сьюзен Энтони,
аналитик Credit Lyonnaise Securities*

Признак истинного величия компании – это не ее способность умудряться постоянно превышать ожидания, поскольку они никогда не стоят на месте. Скорее это способность компании игнорировать краткосрочные неприятности и в течение долгого времени удовлетворять потребности рынков, пра-

вильно действуя в нужный момент и добиваясь в итоге хороших долгосрочных результатов.

Скептики, конечно, отчасти правы. У Nokia, безусловно, есть проблемы, и не только в области исследований и развития, когда запускается и останавливается выпуск того или иного продукта; это периодически возникающая нехватка компонентов, недостаточное насыщение рынка в некоторых частях света и т. д. Кроме того, фирма тратит большие средства на неустанное развитие новых технологий, в которых она стремится доминировать; постоянно усложняются отношения с мобильными операторами и другими вспомогательными службами.

Nokia, как и любая другая компания, постепенно меняется, по мере того как решаются ее многочисленные проблемы. В этой книге мы стремились показать, что она была способна адаптироваться перед лицом неприятностей с момента своего рождения. Основы современной Nokia были заложены только в 1980-е, хотя компании 135 лет. До того времени Nokia была беспорядочным, неорганизованным конгломератом, всеми силами боровшимся за выживание на рынке. Мы увидели, как телекоммуникации и мобильные телефоны прошли путь от 10% продаж до целого бизнеса на феноменально быстро растущем рынке. Вот разновидность правильной реакции на возникающие проблемы.

Вы можете возразить, что Nokia просто посчастливилось оказаться на нужном рынке в нужное вре-

мя. Это справедливо, но это не объясняет того, как компании удалось несколько раз возродиться после неудач в 1990-х, разочаровав конкурентов. А с 1995-го Nokia дважды была свидетелем роста цен на сырье у своего скандинавского конкурента Ericsson и десять раз — у американского гиганта Motorola. Даже если вы думаете, что Nokia повезло в том, что она оказалась на быстрорасширяющемся рынке, трудно свести все к простой удаче. Должны быть вещи, происходящие внутри компании, и способы, с помощью которых она налаживает отношения с окружающим миром.

Что же это за «вещи»? Начнем с *принципов руководства компанией*. Понимание того, что сотрудники Nokia подразумевают под «лидерством», полностью совпадает с пониманием того, что заставляет работать компанию. Лидерство означает не только наличие сильной личности во главе — хотя в лице Йормы Оллилы таковая однозначно имеется, — но и политику установки конкретных, ясных, иногда радикально смелых целей, которые понятны каждому сотруднику компании.

Лидерство и смелость — это две основополагающие составляющие успеха Nokia. В начале 1990-х Nokia поставила несколько конкретных целей. Как многие другие компании в то время, она хотела избавиться от неуклюжего имиджа конгломерата. Однако в отличие от многих других фирм, она отважно сосредоточилась на той сфере, которая в то время считалась неприбыльной, — и продала свои основные

активы. Чтобы понять, насколько мужественным было это решение, нужно вспомнить, что в то время компания балансировала на грани банкротства, а экономика страны в целом пребывала в хаосе. Для руководства компании было очевидно, что Nokia следует бросить все силы на производство электроники и высоких технологий, а не на производство резины. Но многие эксперты считали, что Nokia не следует фокусироваться ни на резине, ни на электронике, а вместо этого укрепить свои позиции путем дальнейшего вложения капитала в различные предприятия.

Философия храбрости Nokia вращается вокруг мысли о том, что в компании *не должно быть страха неудачи*. Боязнь краха возвращает посредственность. Культура компании, свободная от порицаний, заставляет людей пробовать все виды рационализаторских подходов; это позволяет Nokia сохранять ведущие позиции в новых технологиях. Таким образом, *храбрость связана со свободой действий*. Сотрудники Nokia поощряются на рискованные решения, так что принцип смелости распространяется на всю организацию.

Все решения, касающиеся перемены стратегии компании в Nokia, обсуждаются принимающей их группой, а затем передаются вниз по иерархической лестнице для дальнейшего обсуждения и уточнения. Это значит, что *каждый сотрудник принимает некоторое участие в управлении компанией*. Решения должны приниматься и воплощаться на практике достаточ-

но быстро, в соответствии с природой бизнеса. Короче, принцип руководства в Nokia порождает эффективных исполнителей. Если вы поговорите с кем-нибудь из сотрудников Nokia, у вас возникнет чувство, что все без исключения — от руководителя до новичка — знают, чего компания собирается достигнуть, и осознают свою роль в этом процессе.

Постановка принципа уважения к личности важна, но как заставить его работать на практике? Множество компаний заявляют, что они ценят людей, работающих на них, но только у немногих есть документальные подтверждения продуманной стратегии работы с человеческими ресурсами. На самом деле большинство компаний строит отношения со своими служащими на основе страха. Во главе угла своей политики эти фирмы ставят команду и контроль, не проявляя особого уважения к персоналу и не пытаясь вовлечь его в управление.

Частично ответ можно найти в устройстве компании, которое способствует участию всех и каждого в управлении компанией и выработке стратегии ее развития. *Структура Nokia плоская, как блин.* Такая плоская структура — это необходимое (хотя и не достаточное, как многие уже поняли) условие для реализации того способа, которым Nokia управляет своим персоналом. Nokia настаивает на том, что ее сотрудникам следует работать на конкретные, известные им цели, потому что у персонала есть право знать, что от них в точности ожидается. Этого намного проще достичь в плоской структуре, где

каждому известно, как идут дела у всех остальных, потому что все основные показатели деятельности компании освещаются по ее внутренней сети. Однако сейчас, надо признаться, есть некоторые признаки того, что структура компании становится раздутой и иерархической.

Обычное желание быстро набрать на работу хороший персонал может превратиться в ночной кошмар. *Кадровые вопросы* важны для успеха бизнеса, и эта область стала решающей для сохранения продолжительного успеха Nokia. В условиях стремительно развивающегося бизнеса не так-то легко набирать подходящих сотрудников. Что касается Nokia, для нее не столь важно, может ли кандидат выполнять определенную работу — для нее более существенно, сможет ли он выполнять ее в условиях быстроизменяющейся реальности. Nokia решает эту проблему, набирая людей, которые не просто являются специалистами, но готовы принять систему ценностей компании и которых не заботит, какое место они займут в ее иерархии.

Без сомнения, до последнего времени принципы набора персонала Nokia действовали весьма успешно. Однако есть другой аспект — *сохранение персонала и его мотивация*. В будущем у компании могут возникнуть с этим проблемы. Многие компании предлагают квалифицированным сотрудникам определенную долю акций в качестве дешевого безналичного способа поддержки их заинтересованности в успехах компании. Подобные схемы есть и у

Nokia. Однако главным побудительным мотивом для людей, чтобы оставаться с Nokia, является постоянное расширение рынка. У компании нет какой-либо определенной иерархии, поэтому в быстроменяющемся мире ее руководству приходится постоянно перемещать людей с места на место, чтобы у них появился опыт в различных областях бизнеса. Постоянный набор новых сотрудников создает конкуренцию внутри фирмы, а также способствует быстрому карьерному росту. Но если рынок перестанет расти, сохранение персонала станет серьезной проблемой для Nokia.

Чтобы гарантировать безостановочный рост рынка, Nokia стремится удовлетворять все потребности своих покупателей, опережать их и даже в чем-то формировать. Способность определить, что понадобится покупателю в следующий раз, — это критический момент любого бизнеса. Nokia делает это, учитывая образ жизни и мысли своих покупателей. Образ жизни меняется очень быстро — и большая часть усилий Nokia сосредоточена на предвосхищении изменений в потребительской психологии.

Конечно, у всех людей — разные потребности. Сейчас по отношению к мобильным технологиям нет однозначного понятия «рынок». Вместо этого существует целая цепь микрорынков, нацеленных на конкретные потребности и нужды, и несомненным является только то, что в будущем будет больше, а никак не меньше разнообразия. Не сущест-

вует мобильного телефона, который бы отвечал потребностям каждого. Вместо этого цель покупателя – найти мобильный телефон, который будет отвечать его персональным потребностям. Nokia приходится учитывать эти пожелания, потому что покупатели сейчас более требовательны, чем когда-либо. В таких условиях успех всегда непостоянен. Nokia старается удерживать своих покупателей, создавая имидж компании, которая производит последние технические новинки раньше любых конкурентов. В свою очередь, это значит, что Nokia приходится быть особенно внимательной на ранней стадии разработки и внедрения товара, определяя, какие изделия продвигать, а без каких можно обойтись.

Другим поводом для оптимизма по отношению к будущему компании является «раскрученность» ее торговой марки – чрезвычайно важный показатель в наше время. *Торговая марка* – это то, над чем Nokia продолжает действительно много и осознанно работать с начала 1990-х годов. И кажется, этот труд не пропал даром. Последний опрос от консультантов по маркетингу *Interbrand* показывает, что Nokia была пятой наиболее узнаваемой маркой в мире после Coca-Cola, Microsoft Windows, IBM и Intel. Это является бесспорным достижением компании, которая только начинала выходить на рынок мобильных телекоммуникаций в 1992 году.

Существуют и другие причины надеяться, что Nokia может успешно реагировать на неблагоприят-

ятные обстоятельства. У нее уже был подобный опыт в прошлом. Как мы уже видели, нововведения никогда не заканчиваются для Nokia. Они ограничиваются не только перечнем товаров и услуг, предоставляемых покупателю. Когда в середине девяностых у компании произошел серьезный срыв поставок, то как же она отреагировала? Во-первых, никто не искал виноватых. Вместо этого всех сотрудников компании поставили в известность о перспективах срыва и предложили высказывать свои идеи, внося вклад в решение проблемы независимо от того, работают ли они в сфере поставок или нет. Это не было решением, собранным из кусков, подобно лоскутному одеялу, но полным пересмотром общей стратегии поставок, которая путем быстрого последовательного внедрения новой логистики вскоре была полностью преобразована.

Так же как и с персоналом, Nokia обращается со своими *поставщиками* с большим уважением. Отношение компании к личности распространяется на то, как она общается со своими деловыми партнерами. Без сомнения, Nokia очень требовательна к своим поставщикам, но она предана тем, кто удовлетворяет ее требованиям. Производители должны совместно бороться за то, чтобы удовлетворить нужды покупателей, так что Nokia ждет, чтобы ее поставщики так же стремились к нововведениям, как она сама.

Отношения Nokia с поставщиками распространяется на ее подход к *объединенным предприятиям*.

Существует множество причин, почему компании создают объединенные предприятия и альянсы, и Nokia – восторженный сторонник их всех. Руководители Nokia рассматривают объединенные предприятия не просто как жизненную необходимость, а как часть своей глобальной стратегии. Это частично связано со спецификой развивающейся промышленности, где определенный уровень сотрудничества выгоден так же, как и необходим, потому что постоянно возникают новые стандарты и протоколы. Также Nokia принимает участие в объединенных предприятиях с целью освоения новых рынков.

Рассматривая полный объем *финансовых результатов* Nokia, не лишним будет подробно рассмотреть построение балансового отчета компании. Компании такого размера, как Nokia, необходимо иметь возможность получения значительных сумм за короткое время, и ее рейтинг кредита остается первоклассным из-за отсутствия долгосрочного долга. Компания тратит огромные деньги на исследование и развитие, на разработки и маркетинг, но в то же время имеет репутацию жесткого контролера цен. Каким-то образом Nokia получает от своих работников больше, чем другие компании, за те деньги, которые тратит на них. По сравнению с Ericsson у Nokia более низкий средний заработок в расчете на одного работника. Это является одним из нескольких финансовых показателей, по которым шведская компания опережает финскую. Даже учитывая этот момент, взгляд на общий балансовый отчет показывает, насколько сильна Nokia.

Несмотря на некоторые тучи, сгущающиеся над компанией, нет сомнений в том, что Nokia все еще остается на вершине рынка мобильной связи. Она лучше, чем ее соперники, разбирается в потребительском рынке и тратит больше усилий на исследования и развитие. Шкала экономических показателей компании несопоставима с конкурентами. Это, в свою очередь, позволяет нам убедиться в том, что у Nokia есть хорошее представление о составляющих успеха в бизнесе.

ОБ АВТОРЕ

Тревор Мерриден – журналист, специализирующийся на новых идеях и технологиях. На его счету статьи, лекции и выступления по телевидению, охватывающие обширный диапазон тем, связанных с развитием средств массовой информации и коммуникации в Европе, Северной Америке и Австралии. Сейчас он ведущий редактор журнала Internet Business. С автором можно связаться по адресу: Trevor.Merriden@haynet.com

ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ТЕЛ./ФАКС ОТДЕЛА СБЫТА (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96

E-mail: sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru

ОПТОВО-РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН «Книжный дом „Невский проспект“»

С.-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 105, павильон № 37 (ДК им. Крупской)

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ

Санкт-Петербург	«Диля» (812) 314-0561
	«Дом книги» (812) 318-6224
Москва	«Арбалет» (095) 261-93-05, 267-37-58
	«Атберг» (095) 973-0810, 973-0086
	«Диля» (095) 261-7396
	«Интеллект Маркет» (095) 288-3211; 504-0708
	Книжный клуб «ЗБ.Б» (095) 261-2490; 267-2969
	«Лабиринт» (095) 932-7901, 932-7902, 932-7785, 932-2923
	«Мастер-книга» (095) 363-9213; 363-9217
	ООО «Кальмарус» (095) 919-9611, 787-5945; gp2r@gpress.ru; kalmarus@gpress.ru
	Представитель издательства (095) 998-5972 (только опт)
	«РИПОЛ Классик» (095) 513-5777, 513-5785, 513-5471; infosklad@ripol.ru; www.ripol.ru
	«Столица-сервис» (095) 375-2118, 375-3673
	«Стрела» (095) 755-9166
	«Технопрогресс» www.bookspb.narod.ru
	«Триэрс» (095) 157-4395
Екатеринбург	«Валео-книга» (3432) 420-775; 425-600
Казань	«Тамс» (8432) 76-3455
Киев	«Орфей-1»: Магазин, ул. Кр. Казаков, 6, (044) 418-8473 Оптовая торговля (044) 464-4945, 464-4970
Новосибирск	«Топ-Книга» (3832) 36-1026, 36-1027
Ростов-на-Дону	ЧП «Остроменский» (8632) 32-1820
	«Эмис» (8632) 328-771
Уфа	«Азия» (3472) 50-3900
Хабаровск	«Мирс» (4212) 22-7124
Челябинск	«Интерсервис» (3512) 21-3374, 21-3453
КНИГА-ПОЧТОЙ	199397, Санкт-Петербург, а/я 196, ЗАО «Грифъ»; тел. (812) 914-8012
наложенным	192284, Санкт-Петербург, а/я 300, ЗАО «Ареал»;
платежом	тел. (812) 268-9093, 268-2297

Тревор Мерриден

**БИЗНЕС ПУТЬ: НОКИА.
СЕКРЕТЫ УСПЕХА САМОЙ БЫСТРОРАЗВИВАЮЩЕЙСЯ
КОМПАНИИ В МИРЕ**

Ведущий редактор *А. Е. Гурова*

Художественный редактор *О. М. Бегак*

Лицензия ИД № 06295 от 16 ноября 2001 г.

Подписано к печати 04.09.2003. Гарнитура Школьная.

Формат 60 × 90 ¹/₁₆. Объем 12 печ. л. Печать высокая.

Тираж 10 000 экз. Заказ № 36.91

*Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2 — 953000*

Издательство «Крылов»

Адрес для писем: 190068, СПб., а/я 625.

Тел. (812) 114-68-46; тел./факс отдела сбыта (812) 114-44-70, 114-02-88.

E-mail: npr@npr.sp.ru, sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru

Отпечатано с диапозитивов
в ООО «Северо-Западный печатный двор».
г. Гатчина, ул. Солодухина, 2.